

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN Y PLANTEAMIENTO DE
ESTRATEGIAS DE MARKETING ESTRATEGICO PARA UN
COLEGIO UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO.

CASO: COLEGIO FRANCISCANO SAN ANDRÉS.

DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERIA COMERCIAL

ANA PAULINA PÁEZ OBANDO

QUITO, 2013

DIRECTOR:

Fernando Sola, PMP, MBA, MSc.

INFORMANTES:

Felicita Maldonado, Lic

Fernando Portero, Mgtr

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Olguitas gracias a ustedes hoy he logrado superar un reto más.

A mis tios y abuelita gracias por enseñarme con el ejemplo.

Xavier, gracias amor mío.

Gracias a ustedes familia, amigos, compañeros y profesores por todo su apoyo.

Sin ustedes hoy no estaría terminando esta tesis de grado.

Gracias totales.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EDUCATIVO ECUATORIANO, 3

1.1. ANTECEDENTES, 4

1.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EDUCACIÓN PRIVADA DEL PAIS, 6

1.2.1. Factores Sociales, 6

1.2.2. Factores Políticos, 10

1.2.3. Factores Económicos, 12

1.2.4. Factores Medio Ambiente, 14

1.2.5. Factores Tecnológicos, 15

1.2.6. Factores del Sector Educativo en el Ecuador, 17

1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 25

1.3.1. Misión, 25

1.3.2. Visión, 26

1.3.3. Valores UESFA, 26

1.3.4. Objetivos Planteados UEFSa, 27

1.3.5. Talento Humano UEFSa, 28

1.3.6. Análisis FODA, 29

1.3.7. Análisis FODA, 30

2. ANÁLISIS DE MARKETING, 32

2.1. GRUPOS FOCALES REALIZADOS, 33

2.1.1. Grupo Focal a Estudiantes, 34

2.1.2. Grupo Focal a Padres de Familia, 43

2.1.3. Grupo Focal a Docentes, 49

2.2. ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES, 53

2.2.1. Resultados Generales de Encuestas, 55

3. ATRIBUTOS DE MARKETING DE LA COMPETENCIA DIRECTA, 70

3.1. COLEGIO MUNICIPAL SEBASTIAN DE BENALCAZAR, 72

3.1.1. Atributos de Marketing, 73

3.2. LICEO MUNICIPAL FERNANDEZ MADRID, 74

3.2.1. Atributo de Marketing, 76

3.3. INSTITUTO NACIONAL MEJIA, 77

3.3.1. Atributo de Marketing, 78

4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING, 80

4.1. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN, 80

4.1.1. Componentes del Modelo de Gestión, 83

4.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING COMPUESTO, 87

4.2.1. Plaza, 87

4.2.2. Producto, 94

4.2.3. Promoción, 106

4.2.5. Precio, 110

4.3. VENTAJAS, BENEFICIOS Y RIESGO DE LAS ESTRATEGIAS, 113

5. IMPACTO FINANCIERO DE LAS EESTRATEGIAS, 116

5.1. ESTRUCTURA FINANCIERA, 116

5.1.1. Inversión en Estrategias de Marketing, 117

5.1.2. Flujo de Caja Proyectado, 120

5.1.3. Balance General 2010 - 2012, 136

5.1.4. Cálculo de VAN y TIR, 141

5.1.5. Cálculo Retorno Sobre La Inversión, 145

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 147

6.1. CONCLUSIONES, 147

6.2. RECOMENDACIONES, 154

BIBLIOGRAFIA, 160

ANEXOS, 161,

COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA, 204

ENCUESTAS REALIZADAS, 163

PLAN DE MEJORA UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCANA SAN ANDRÉS, 199

PROYECTO MET (MEASURES OF EFFECTIVE TEACHING, 175

RESUMEN DE LOS BOLETINES ECONÓMICOS. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 162

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Proyecciones de la Población Nacional.....	8
Ilustración 2 - Crecimiento del Número de Establecimientos Educativos	19
Ilustración 3 - Organigrama UEFSA	29
Ilustración 4 - FODA Institucional	30
Ilustración 5 - FODA Institucional 2	31
Ilustración 6 - Proceso Educativo.....	33
Ilustración 7 - Fórmula Cálculo de Muestra	53
Ilustración 8 - Motivo de No Respuesta	55
Ilustración 9 - Motivo de Ingreso.....	56
Ilustración 10 - Atención y Disponibilidad del Personal Administrativo.....	57
Ilustración 11 - Implementos Educativos	58
Ilustración 12 - Precios del Servicio Educativo	59
Ilustración 13 - Nivel Educativo	60
Ilustración 14 - Validación de Propuestas 1	62
Ilustración 15 - Validación de Propuestas 2	63
Ilustración 16 - Necesidades No Cubiertas.....	64
Ilustración 17 - Atributos Valorados por Estudiantes.....	65
Ilustración 18 - Atributos Valorados Padres de Familia.....	66
Ilustración 19 - Atributos Valorados Docentes	67
Ilustración 20 - Deseo de Permanencia.....	68
Ilustración 21 - Recomendaciones Adicionales	69
Ilustración 22 - Nuevo Modelo de Gestión Educativa.....	81
Ilustración 23 - Factibilidad Nuevas Iniciativas.....	90
Ilustración 24 - Fundamentos Proyecto MET	95
Ilustración 25 - Observación de Clases.....	97
Ilustración 26 - Proceso de Ventas.....	104
Ilustración 27 - Estrategia de Producto.....	104
Ilustración 28 - Imagen Institucional, Unidad Educativa San Andrés.....	108
Ilustración 29 - Estudiantes con Familiares Ex Alumnos.....	109
Ilustración 30 – Porcentaje de Inversión Total por Estrategia	117
Ilustración 31 – Análisis de Ingresos	129
Ilustración 32 - Análisis de Egresos.....	130
Ilustración 33 - Análisis Global de Ingreso y Egresos.....	131

Ilustración 34 - Variación Anual de Ingresos	132
Ilustración 35 - Análisis de Utilidad Bruta	132
Ilustración 36 - Variación de Activos UEFSA	136
Ilustración 37 - Variación de Pasivo y Patrimonio	137
Ilustración 38 - Análisis del Activo	138
Ilustración 39 - Análisis del Pasivo	138
Ilustración 40- Análisis del Capital	139
Ilustración 41 - Fórmula VAN	141
Ilustración 42 - Fórmula TIR	143
Ilustración 43 - Fórmula ROI	145

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Factores del Sector Educativo. Poder Cliente	20
Tabla 2 - Factores del Sector Educativo. Poder Proveedor	21
Tabla 3 - Factores del Sector Educativo. Ingreso de Competidores	23
Tabla 4 - Factores del Sector Educativo. Sustitutos.....	24
Tabla 5 - Factores del Sector Educativo. Rivalidad entre Competidores	25
Tabla 6 - Datos Estadísticos	54
Tabla 7 - Tamaño de Muestra.....	54
Tabla 8 - Plan Estratégico, Marketing Mix: Plaza	91
Tabla 9 - Plan de Implementación, Marketing Mix: Plaza	92
Tabla 10 - Plan Implementación 2, Marketing Mix: Plaza.....	93
Tabla 11 - Plan Implementación 3, Marketing Mix: Plaza.....	93
Tabla 12 - Plan Estratégico, Marketing Mix: Producto	105
Tabla 13 - Plan Implementación, Marketing Mix: Producto.....	106
Tabla 14 - Plan Implementación 2, Marketing Mix: Producto.....	106
Tabla 15 - Plan Estratégico, Marketing Mix: Promoción	109
Tabla 16 - Plan Implementación, Marketing Mix: Promoción	110
Tabla 17 - Plan Implementación 2, Marketing Mix: Promoción	110
Tabla 18 - Plan Estratégico, Marketing Mix: Precio	111
Tabla 19 - Plan Implementación, Marketing Mix: Precio	112
Tabla 20 - Plan Implementación 2, Marketing Mix: Precio	112
Tabla 21 - Presupuesto de Inversión. Plaza.....	118
Tabla 22 - Presupuesto Inversión. Producto	119
Tabla 23 - Presupuesto de Inversión. Promoción.....	119
Tabla 24 - Presupuesto de Inversión. Precio	120
Tabla 25 - Flujo de Caja. Panorama Positivo	122
Tabla 26 - Flujo de Caja. Panorama Negativo	124
Tabla 27 - Flujo de Caja. Panorama Normal	126
Tabla 28 - Estado de Pérdidas y Ganancias 2010-2012.....	134
Tabla 29 - Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	135
Tabla 30- Balance General 2010- 2013. UEFSa	140
Tabla 31 - Datos de Fórmula VAN	142
Tabla 32 - Flujo de Efectivo Neto - Positivo.....	143

Tabla 33 - Flujo de Efectivo Neto - Negativo	144
Tabla 34 - Flujo de Efectivo - Normal.....	144
Tabla 35- Cálculo ROI. Panorama Positivo	146
Tabla 36 – Cálculo ROI - Panorama Negativo.....	146
Tabla 37 - Cálculo ROI - Panorama Normal.....	146

RESUMEN EJECUTIVO

En esta tesis de grado se analizó a la Unidad Educativa San Andrés, este colegio de larga trayectoria fue el primero en ser fundado en la Ciudad de Quito, se encuentra ubicado en el Centro Histórico anexo a la Iglesia de San Francisco y es parte del movimiento franciscano en Ecuador promulgando una educación de calidad con valores católicos.

El objetivo de esta tesis se basa en analizar el modelo de gestión que mantiene la institución, conforme con el macro y micro entorno que le rodea proponer estrategias de marketing que se alinean con su visión y plantear herramientas que le den un horizonte claro a sus directivos.

El sector educativo ecuatoriano actualmente se encuentra vigilado por organismos de control, lo limitan sus operaciones y diversidad. De igual manera dentro de la institución se detectó poca adaptación al cambio lo que crea barreras de resistencia.

Adicionalmente se realizó un levantamiento de información, el cual ayudó a dibujar un panorama más claro acerca de la perspectiva que tiene los principales clientes de la unidad educativa como son: padres de familia, estudiantes y docentes.

Se halló un espacio de mejora dentro de la atención que se recibe del personal de la institución, gran acogida para nuevas propuestas y el deseo de un sistema de capacitación formal para docentes.

Conforme con los datos recolectando, tomando en cuenta el panorama nacional y los deseos del colegio se establecieron 10 estrategias de marketing, las cuales están divididas por su clasificación de marketing mix. Todas estas potencian las ventajas competitivas como: trayectoria, infraestructura, enseñanza de valores cristiano, entre otros que fomentan el establecer una estrategia de diferenciación.

INTRODUCCION

El sector educativo ecuatoriano ha tenido diferentes cambios en los últimos años debidos sobre todo a regulaciones de carácter político, los cuales en búsqueda de estandarizar la educación fiscal y particular, han eliminado la posibilidad de innovar dentro de las instituciones.

Dentro del marco de la reforma orgánica a la ley de educación, se implementó la evaluación y categorización de todo tipo de colegios en donde se parámetro conceptos por lo que se pueden facturar y los valores máximos de cada uno. Al limitar el precio se promueve el incremento de la cantidad de estudiantes y al ser esta la única forma de aumentar los ingresos se pone en arriesgo la calidad del servicio y personalización del servicio, al no detectar y satisfacer las necesidades individuales de los alumnos.

En Ecuador por la cultura, los padres de familia tienden a inscribir a sus hijos en la misma institución que ellos se educaron es por esto que aprovechar la trayectoria a favor, para generar nuevos negocios se vuelve una oportunidad para probar la fidelidad de los clientes y generar identidad con los estudiantes actuales.

De igual manera por precepto ecuatoriano, se tiende a no considerar a los colegios dentro del concepto de empresas, ya sea que tengan fines de lucro o no es importante que la empresa genere utilidad para mantenerse funcionando y esto lo debe alcanzar por medio de diferentes herramientas que una vez al año deben poder cautivando los clientes de sus competidores.

Tomando en cuenta el panorama actual, se planteo para la Unidad Educativa Franciscana San Andrés, diferentes estrategias de marketing que basadas en su visión logren permanecer en el tiempo y la diferenciarse de sus competidores.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EDUCATIVO ECUATORIANO

Acorde con el Buró Nacional de Economía Americano, un mayor grado de instrucción educativa afecta de manera positiva los ingresos salariales que una persona puede obtener a lo largo de su vida. Esto se debe a que tener un mayor grado de instrucción se traduce en un incremento de la productividad de la persona y el progreso técnico de un país. De tal manera que el rendimiento que pueda tener el sector educativo de un país, puede ser un factor decisivo a la hora de determinar la calidad de vida de sus habitantes.¹

En el Ecuador el sector educativo puede ser medido al revisar los indicadores de cobertura y calidad de la misma. En este campo el actual gobierno ha realizado cambios que procuran nivelar la educación en unidades educativas de todo, creando unidades educativas del milenio, reformando e incrementando exámenes de suficiencia a docentes y estudiantes.

¹ Clavijo, J. (2010). El Sector Educativo en el Ecuador. *Fundación Ecuador Libre*. Recuperado de <http://www.ecuadorlibre.com/images/stories/pdf/cap158.pdf>

1.1. ANTECEDENTES UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS

El 06 de Diciembre del año de 1534 Sebastián de Benalcázar funda la ciudad de San Francisco de Quito. Después de un mes y medio de esta gesta, dos religiosos franciscanos de su comitiva: FR. Jodoco Rique y Fr. Pedro Gocial, instalan los cimientos para el convento de San Francisco de Quito.

Fray Jodoco Ricke primo del Rey de España, es un religioso de notable cultura, instruido en bellas artes, astronomía y arquitectura enviado por el rey a evangelizar el Nuevo Mundo. Es así que encaminó a un proyecto en el campo de la educación, fundando en 1551 la Escuela “San Juan Evangelista “, la primera de la Colonia una de las primeras de América.

El 04 de Septiembre de 1.556, se convierte en el Real Colegio “San Andres”, en honor al Virrey del Perú, Don Andres Hurtado de Mendoza, para beneficio de los hijos de los caciques y de los niños pobres, tanto de los conquistadores españoles como de los mestizos. Los objetivos educativos básicos consistían en: enseñar la Doctrina Cristiana, a escribir, a leer y a cantar.

A las aulas andresinas ingresaron numerosos alumnos, que con el paso del tiempo, se convirtieron en los maestros de las nuevas escuelas que abrieron en las Doctrinas los franciscanos, el clero secular y otras Órdenes Religiosas, logrando de esta manera la evangelización de los indígenas. Estas son las razones por las cuales el Real Colegio

“San Andrés” se convirtió en un centro de ciencia, cultura y capacitación artesanal que dio origen, posteriormente, al surgimiento de La Escuela Quiteña, cuyas obras constituyen, ahora, el tesoro más valioso de la ciudad.

En la actualidad la Unidad Educativa Particular “San Andrés”, ubicado en las calles Imbabura N2-98 y Alianza, continúa prestando una enseñanza particular religiosa, en los ciclos de educación: inicial, básica y bachillerato; entregando al país estudiantes con especialidades en: bachillerato general unificado, físico-matemático y químico-biólogo.

Cuenta con grupos de actividades artísticas, culturales, deportivas y de ayuda con la comunidad, entre los que tenemos: banda estudiantil, grupo de danza, grupo de música, fútbol, voleibol, periodismo, grupo ecológico, grupo de arte, grupo de teatro, ninfra, prejuvenil y juvenil.

A demás de una completa infraestructura que ofrece: laboratorio de química, laboratorio de física, laboratorio de inglés, sala de audiovisuales, laboratorio de computación, biblioteca, sala de música, sala de arte, sala de danza. Aulas interactivas, departamento de pastoral, consejería estudiantil, departamento médico- dental, área recreacional, cancha de fútbol y cancha de básquet.

1.2.DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA EDUCACIÓN PRIVADA DEL PAÍS

Sin importar el tipo de organización que se analice los factores internos y externos de su medio ambiente siempre influenciarán sus proyecciones a futuro, planteamiento de estrategias y actividades diarias. Es por esto que realizar un análisis a profundidad del macro y micro entorno es indispensable, ya que nos permite: identificar, entender, deducir y anticiparnos a estas fuerzas.

Posteriormente, basándose en la información analizada por la empresa se establecerán objetivos y estrategias globales para toda la empresa, que en conformidad con la misión, se encaminan a alcanzar la visión de la empresa.

El análisis del macro entorno, es el estudio de todos los factores externos a la organización que de mayor o menor manera le afectan o rigen, en donde por ejemplo podemos encontrar: leyes o reglamentos para el sector, cambios de gobierno, cambios en la demografía de los consumidores, ciclo de la economía nacional, etc.

1.2.1. Factores Sociales en el Ecuador

Entre los factores sociales se estudian aspectos relativos a la población y su demografía, los cuales obtienen gran importancia ya que son el elemento clave

en las preferencias y características de padres de familia, afectando la demanda educativa y el comportamiento de compra.

En lo correspondiente a la República del Ecuador, dentro del territorio nacional viven 14 483 499 habitantes, donde el 50.44% de la población corresponde a mujeres y 49.56% a hombres.

Uno de los indicadores más influyentes para el sector educativo es la tasa global de fecundidad, la cual expone el número promedio de bebés concebidos por año. Hace cuarenta y dos años las mujeres concebían 6.39 hijos promedio, para el 2010 este indicador se encontraba en 2.79 hijos y que para el 2030 se proyecta en menos de dos hijos, representando una tendencia al envejecimiento de la población ecuatoriana y una posible disminución en la demanda de servicio educativo, ya que sin estudiantes en las aulas las unidades educativas, docentes y directivos no tienen su materia prima más importante que son los estudiantes. (Ver Ilustración 1: Población Total y Tasa de Crecimiento).

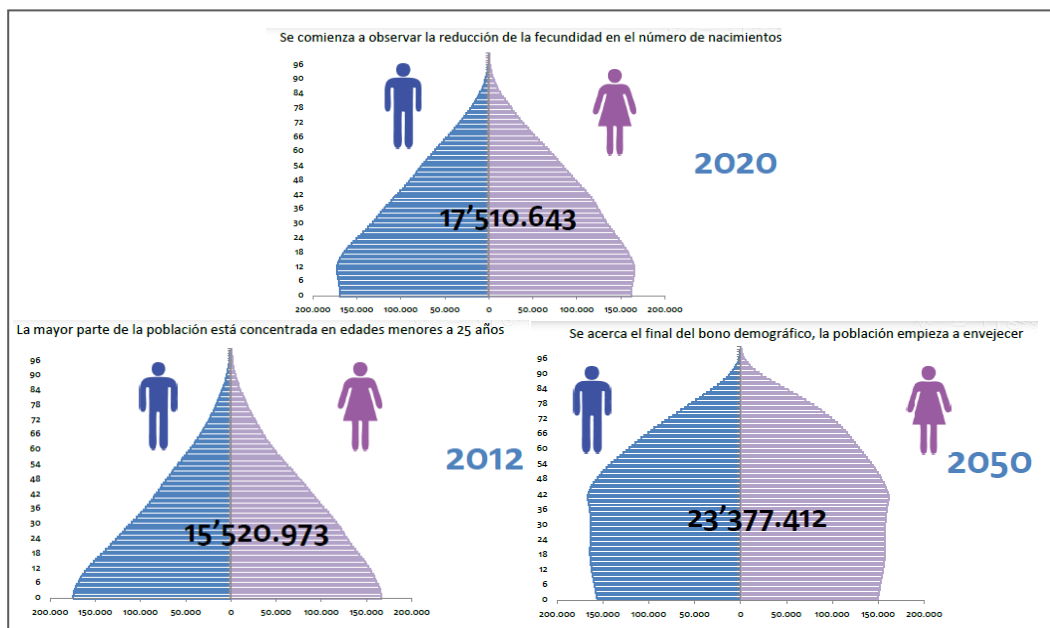
La composición familiar es una variable que influye en el sector educativo al establecer las características de actuales y futuros clientes a los que atienden las unidades educativas y las acciones que se deben tomar para satisfacerlos.

En la última década, los matrimonios en el Ecuador no crecieron sin embargo los divorcios se incrementaron en casi el 70% en el mismo período, evidenciándose

en que el 28.7% de los hogares ecuatorianos están dirigidos por una mujer como jefe de hogar, en donde una considerable cantidad de madres adolescentes.

Es así que en las instituciones educativas, consolidan sus mensajes enfocados para cautivar a este cliente, quien es el que decide sobre la elección y continuidad de los estudiantes en los colegios.

Ilustración 1 - Proyecciones de la Población Nacional



Fuente: INEC. ¿Cómo crecerá la población en Ecuador?, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010.

Elaborado Por: Ana Páez

En mercado laboral, establece las condiciones de trabajo o desempleo de población, en el Ecuador esta ha presentado una evolución estable o con pocas variaciones en los últimos seis años, acorde con Anuario Estadístico realizado

por la Dirección de Estudios Analíticos del INEC, en donde se tiene que la tasa de desempleo pasó del 5.0 al 4.1% y por su parte la tasa de empleo aumento del 34.2 al 42.3 entre el 2007 al 2012 respectivamente, lo que demuestra un mejoramiento sostenido en el tiempo de empleo en Ecuador, estableciendo buenas condiciones para la compra y posibilitar el incrementos en precios de servicios considerados indispensables como es la educación.

Dentro de los indicadores sociales, referentes a la escolaridad de la sociedad ecuatoriana, podemos ver que índices como la asistencia escolar en el país presenta una mejora significativa a lo largo del tiempo, es así que el porcentaje de ecuatorianos que asisten a una institución educativa en el año 1990 fue de 34,9%, pasando a un 31,9% en el año 2001 y elevándose significativamente al 92,0% en el año 2010.²

Actualmente, la tasa de analfabetismo se encuentra en 6.8 al tener un 74.2 % de cobertura educativa, en donde los estudiantes se mantienen un promedio de 9 años dentro del sistema educativo.

Es así que los factores sociales impactan la planificación de las instituciones educativas, obligándolas a reformular sus objetivos en base a la nueva estructura de la sociedad ecuatoriana y sus tendencias futuras. El envejecimiento de la población es una tendencia mundial, a la cual los actuales

² INEC. (2012). Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos *Anuario Estadístico*.

colegios ecuatorianos deben anticiparse e ir creciendo con los clientes, satisfaciendo necesidades de educación de mayor nivel.

1.2.2. Factores Políticos en el Ecuador

Una de las reformas más importantes realizadas por este gobierno es la del sector educativo la cual ha sido un eje fundamental para el régimen actual, la educación es un derecho fundamental garantizado en la Constitución de la República.

El Sistema Nacional de Educación administrado por el Ministerio de Educación, se encarga de garantizar el pleno ejercicio de los derechos y garantías para acceder a educación de calidad, laica, libre y gratuita en los niveles iniciales, básico y bachillerato, así como una educación permanente a lo largo de la vida, formal y no formal de todos los y las habitantes del Ecuador.

Siendo así, el 31 de Marzo de 2011 se oficializó La Ley Orgánica de Educación Intercultural, disponiendo el cumplimiento de los principios elementales bajo los cuales se formó el derecho de educación en el Ecuador como: gratuidad de la educación, impulsar procesos de educación permanente; garantizar la alfabetización digital y uso de tecnologías; educación con pertinencia cultural;

propiciar la investigación científica; participación activa de estudiantes, familias y docentes; aumento de la jornada semanal de trabajo a cuarenta horas reloj; regulación de salarios acorde al escalafón al que pertenezca el docente; evaluaciones a docentes de instituciones privadas y públicas; prohibición de la paralización del servicios educativos, entre otras también encontramos el aumento anual para la educación inicial básica y el bachillerato de al menos el 0.5% PIB hasta alcanzar un mínimo de 6% de este.

Adicionalmente, esta reforma establece la evaluación integral del sistema educativo nacional como un proceso permanente y participativo.³ Entre los componentes del sistema educativo que serán evaluados tenemos: Rendimiento académico de estudiantes en el currículo en instituciones educativas, desempeños de profesionales de la educación, la gestión de establecimientos educativos y a demás del desempeño institucional con un índice de claridad global que establecerá la ponderación de los diferentes criterios que miden la calidad educativa.⁴

Los resultados de las diferentes evaluaciones que se realizaron en 2012 aun están por ser conocidos, los cuales si bien trajeron la oposición de gremios como el de maestros, se deben ver representados en programas de desarrollo

³ Asamblea Nacional. (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Presidencia de la República. Segundo Suplemento 2011. *Registro Oficial N°417*

⁴ Presidencia de la República. (2012). Reglamento a la LOEI. 2012. Decreto. *Registro Oficial N°754*.

profesional para los docentes y heterogeneidad en la calidad de educación en escuelas y colegios.

Las reformas iniciadas por el ministerio de educación a instituciones fiscales y privadas, presenta varias restricciones y condicionamientos como: unificación de textos educativos previamente autorizados por la entidad de control, establecimiento de rangos máximos del rubro de pensión que puede cobrar la institución conforme con la categoría a la que le asigne el ministerio, evaluaciones periódicas de docentes, de directivos e instituciones los cuales y limitación a los ingresos de la institución únicamente a cobro de matrículas y pensiones mensuales, es por esto que se la permanencia en el tiempo de muchas unidades educativas se ve en coartada reduciendo la cobertura educativa y generando un grave perjuicio a la sociedad.

1.2.3. Factores Económicos en el Ecuador.

Los factores económicos se ven expresados por magnitudes macroeconómicas que se recaban para cada país, obtienen su importancia debido a que esta información pueden incentivar la creación de nuevos proyectos educativos, perpetuar o erradicar negocios a través del tiempo. Es por eso que contar con datos de manera oportuna, confiable y de calidad es indispensable para la buena toma de decisiones.

En lo correspondiente al Ecuador, podemos ver que el periodo de tiempo correspondiente a inicios de la década del 2000 las cifras económicas tuvieron un despunte debido a factores de inestabilidad financiera y política, que hasta el presente aun se encuentran estabilizándose.

A medida que la dolarización avanzó, el IPC se estabilizó en tasas de inflación anual del 9,4 por ciento en el año 2002, al 3,3 por ciento en 2010 y para el año 2012 la inflación anual fue de 4,16 por ciento. Por su parte, la tasa de variación anual de los precios al productor (IPP), tuvo un comportamiento más estable en la crisis del 2000, fluctuó con tasas de hasta diez puntos porcentuales. El año de mayor inflación de precios al productor fue el 2007 con 10,1%, mientras que para el año 2012 la inflación anual fue del 2,12%.⁵ Esto afecta al sector educativo, debido a este sector también debe mantenerse al corriente de las subidas de precio que le impongan sus proveedores y aun tener un margen de ganancia.

Entre los índices de actividad económica más importante tenemos el índice de empleo, remuneración y horas trabajadas, el cual presenta una tendencia creciente del empleo, mejora sostenida de los sueldos y salarios, esto se creció espacialmente en el periodo comprendido entre los años de 2005 al 2011, entre los cuales pasó de 109,9 a 169,44 respectivamente.

⁵ INEC. (2012) *Anuario Estadístico*.

Los indicadores económicos-sociales encontramos, el costo de la canasta básica se encuentra el \$595.7 y la canasta vital en \$431.32, mientras que con el sueldo básico unificado se puede cubrir el 98.7% de la canasta básica. Exponiendo un desfase de bienes necesarios que no son adquiridos por las familias para su consumo elemental.⁶

Los factores anteriormente expuestos afectan a los múltiples sectores que conforman la economía de un país, es así que la educación no es la excepción, ya que al ver a las unidades educativas como un negocio estas deben mantener sus márgenes de ganancia incrementando sus precios conforme con los índices de inflación y asegurar su permanencia en el tiempo. Adicionalmente, si los padres de familia se encuentran empleados esto se repercute en mayor capacidad de pago y menos trabajo infantil incrementando el número de hijos en escuelas y colegios. Por último encontramos que el si los ecuatorianos pueden alcanzar a comprar la canasta básica, esto se puede ver en la formación integral de niños con mejor comprensión cognoscitiva.

1.2.4. Factores Medio Ambiente

Entre los factores de medio ambiente que intervienen en el sector educativo la educación ambiental forma un eje fundamental al introducir el concepto de educación para el desarrollo sustentable, formando individuos amigables con su

⁶ Elergonomista. (2004) El macroentorno de marketing, *El entorno económico*, Recuperado de <http://www.elergonomista.com/marketing/mk27.html>

medio ambiente. Este proceso, además de generar una conciencia y soluciones pertinentes a los problemas ambientales tiene efectos de la relación entre el hombre y el medio ambiente, adicionalmente se compone de un mecanismo pedagógico que infunde la interacción que existe dentro de los ecosistemas.

Desde esta perspectiva el proceso pedagógico promueve resultados a problemas ambientales, lo cual también ha contribuido al proceso de desarrollo social, presentar alternativas al desequilibrio ambiental causado por el hombre a los ecosistemas naturales. En la vida diaria, esta permite que el hombre conviva mejor consigo mismo, con sus semejantes y con el medio que lo rodea, aumentando la sensibilidad al igual que su capacidad para hacer mejor uso de los recursos naturales, teniendo una actitud favorable en cuanto al mantenimiento del equilibrio ambiental y la conservación de la diversidad biológica, con lo que se puede garantizar una mejor calidad de vida para las generaciones actuales y futuras.

1.2.5. Factores Tecnológicos

Las nuevas tecnologías de la información se distinguen por crear nuevos lenguajes y formas de comunicación que afectan todos los ámbitos de la vida del hombre y la educación no es la excepción al instaurar nuevos escenarios de aprendizaje.

Dentro de la formación presencial, las tecnologías de la información (TICs) se han introducido en las aulas de clase de todo el mundo al representar una herramienta pedagógica de alto impacto con los estudiantes, que genera expectativa y motiva a los estudiantes. Sin embargo, el implantar estas facilidades requiere de una inversión costosa para los planteles, adicional a que no todos los docentes conocen su uso y los estudiantes pueden no tener la disposición de utilizar estos medios, por lo que resulta en una prueba significativa para las autoridades el no quedarse atrás en las nuevas tendencias educativas y conseguir que los centros se vayan dotando de recursos, las nuevas generaciones de maestros tengan una mayor formación en el uso de los nuevos medios y las condiciones de los alumnos sean compensadas a favor de la igualdad de oportunidades.

Adicionalmente, se ha observado que proyectos y experiencias de innovación apoyadas en el uso de tecnologías distintas a las tradicionales chocan con los hábitos y cultura tradicional del sistema escolar. La incorporación de los materiales digitales presumiblemente deberá superar múltiples resistencias y dificultades, por lo que se debe liderar un proceso de educación escolar en donde los ordenadores sean tan normales e “invisibles” como la pizarra o los libros, para que el uso de las nuevas tecnologías no sea un fenómeno excepcional, sino una actividad cotidiana en la vida académica de los centros educativos.

Si bien actualmente existen diferentes recursos tecnológicos disponibles, esto no significa un avance en la calidad pedagógica, este proceso de autenticación de las Tics requiere ser adaptado a la realidad del país y en particular de la unidad educativa, desafiando el grado de apertura, estilo de interacción, en el modelo de enseñanza y aprendizaje subyacente, a demás de ser concluyente con los objetivos de la institución, contenidos y metodología de la situación de enseñanza en los que se utilicen.

Dentro del contexto educativo ecuatoriano, el Ministerio de Telecomunicaciones, se encuentra promoviendo el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación, a través de la dotación de equipamiento y conectividad con énfasis en el sistema educativo. Hasta el 2006 ninguna escuela contaba con internet y hasta diciembre de 2012, se atendieron a más de 5 040 escuelas fiscales de zonas rurales con servicio de Internet.⁷

1.2.6. Factores del Sector Educativo en el Ecuador

El análisis de los factores de sector industrial apoya a la organización a comprender el marco en que se desarrolla un sector en específico, estudiando su rentabilidad, valor y proyección futura. El sector educativo en el Ecuador, se

⁷ Ecuador Digital: Sinergia entre educación y tecnología. MNTel. 2013. Dirección Web: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-digital-sinergia-entre-educacion-y-tecnologia/>

encuentra regido por factores externos que influyen en sus actividades como industria, entre estos tenemos:

- **Poder de Negociación con los Clientes del Sector Educativo Ecuatoriano**

Este poder se refiere a la facilidad de los clientes, en este caso padres de familia y estudiantes, para cambiar de unidad educativa apalancados en una gran cantidad de organizaciones similares que ofertan un servicio similar.

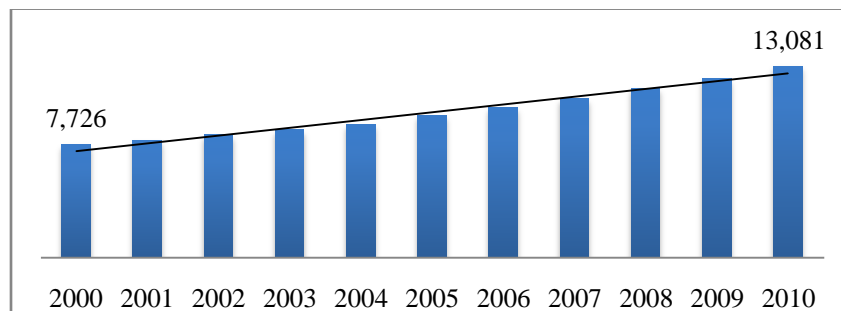
Este es el caso del sector educativo en el Ecuador, en donde la cobertura de la educación se encuentra en 74.2%, y debido a que este servicio se considera como de primera necesidad para el país, el contar con un mayor número de entidades educativas que alfabeticen se convierte en una necesidad.

Sin embargo, desde el punto de vista de una organización el tener rivales que ofrezcan el mismo servicio y sin costo, como es el caso de unidades educativas fiscales presenta un reto importante en poder diferenciarse y mantener sus clientes satisfechos con su oferta.

Como evidencia de esto, podemos ver que en los últimos 10 años, la cantidad de establecimientos educativos se ha incrementado de 7 726 en el año 2000 a 13 081 para el año 2010, constituyendo un aumento del 169.31% en un periodo de 10 años. (Ver ilustración 2).

Debido a regulaciones gubernamentales, las actividades y servicios que prestan las entidades educativas han sido estandarizadas, disminuyendo la brecha entre la calidad educativa que se imparte, con lo que se espera mejorar la herramientas de enseñanza o aplacar iniciativas particulares.

Ilustración 2 - Crecimiento del Número de Establecimientos Educativos



Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador.

Elaborado Por: Ana Páez

En conjunto con la Unidad Educativa San Andrés (UESA) se analizó el alcance del poder de los clientes en el sector educativo ecuatoriano, encontrando a la gratuidad de la educación como el atributo que representa una mayor amenaza. (Ver Tabla 1).

Tabla 1 - Factores del Sector Educativo. Poder Cliente

FACTORES DEL SECTOR EDUCATIVO													
SECTOR:	EDUCATIVO ECUATORIANO												
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES													
ATRIBUTO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO						RESULTADO
	6	5	4	3	2	1	18	15	12	9	6	3	
	Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta							
Número de Competidores					1		5					28%	
Gratuidad de la educación						1							
Estandarización de la educación					1								
Subtotal	0	0	0	0	2	1							
Total	0	0	0	0	4	1							
Valor	0			5									
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES							BAJO			28%			

Fuente: Reunión con Representantes de UEFSa.

Elaborado Por: Ana Páez

- **Poder de Negociación de los Proveedores del Sector Educativo Ecuatoriano.**

Los proveedores del sector educativo son variados y por ende se tiene diferentes grados de negociación con estos. Dentro de este grupo existen distribuidores de bienes creados especialmente para el negocio, en donde se encuentran: confección de uniformes, bar de consumo interno, comedor, textos educativos. Adicionalmente se requiere de proveedores de servicios generales como: implementos de oficina, equipamiento de laboratorio, equipos de cómputo y materiales de limpieza.

A continuación se establece el poder de negociación por proveedor:

Tabla 2 - Factores del Sector Educativo. Poder Proveedor

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES															
PROVEEDOR	ATRIBUTO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO						RESULTADO	
		6	5	4	3	2	1	18	15	12	9	6	3		
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>							
DOCENTES	Cantidad de Profesores		1					12						67%	
	Salarios Ofertados por la Institución				1										
	Calificación de Docentes			1											
CONFECCIÓN UNIFORMES	ATRIBUTO	6	5	4	3	2	1	18	15	12	9	6	3	RESULTADO	
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>							
	Fabricación Especial para la Institución.		1					14						78%	
	Comisión por Venta.	1													
	Condiciones de Contrato				1										
BAR/COMEDOR INTERNO	ATRIBUTO	6	5	4	3	2	1	18	15	12	9	6	3	RESULTADO	
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>							
	Ubicación dentro de las Instalaciones.	1						16						89%	
	Horario de Atención acorde con la Institución.	1													
	Condiciones de Contrato			1											
TEXTOS EDUCATIVOS	ATRIBUTO	6	5	4	3	2	1	18	15	12	9	6	3	RESULTADO	
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>							
	Cantidad de Alumnos.	1						15						83%	
	Cantidad de Proveedores.		1												
	Variedad de Textos Requeridos.			1											
IMPLEMENTOS DE OFICINA	ATRIBUTO	6	5	4	3	2	1	12	10	8	6	4	2	RESULTADO	
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>							
	Cantidad Requerida			1				8						67%	
Cantidad de Proveedores.			1												
EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO	ATRIBUTO	6	5	4	3	2	1	2	10	8	6	4	2	RESULTADO	
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>							
	Cantidad Requerida			1				8						67%	
Cantidad de Proveedores.			1												
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES								MEDIA				75%			

Fuente: Reunión con Representantes de UEFSa.

Elaborado Por: Ana Páez

Como se puede ver en la Tabla 2, en promedio se tiene un poder de negociación medio con los proveedores principales de la institución en la contratación con las empresas encargadas de la confección de uniformes y el bar se puede aprovechar la ventaja y negociar bajo condiciones más favorables.

- **Ingreso de Nuevos Competidores al Sector Educativo Ecuatoriano.**

Como se estableció previamente la cantidad de competidores en el sector es alta. Entre las barreras de entrada que existen en este sector se encuentran las regulaciones de organismos de control gubernamentales como son: evaluaciones docentes, precios estándares de matrículas, estandarización de las dimensiones de aulas estudiantiles, entre otros. Estas representan grandes impedimentos para instituciones privadas que pierden interés en los reducidos márgenes que genera esta actividad, con lo que dota de mayor responsabilidad al fisco.

Como se puede ver en la tabla 3, existen otros impedimentos para ingresar al sector educativo ecuatoriano como por ejemplo requisitos de capital, curva de aprendizaje o posicionamiento en mercado, los cuales en conjunto representan una barrera alta para nuevos competidores.

Tabla 3 - Factores del Sector Educativo. Ingreso de Competidores

INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES													
ATRIBUTO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO						RESULTADO
	6	5	4	3	2	1	18	15	12	9	6	3	
	Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	
Imposiciones Gubernamentales						1	5						28%
Requisitos de Capital					1								
Curva de Aprendizaje					1								
Subtotal	0	0	0	0	2	1							
Total	0	0	0	0	4	1							
Valor	0			5									
INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES							ALTA						28%

Fuente: Reunión con Representantes de UEFSa.

Elaborado Por: Ana Páez

- **Poder de Substitutos en el Sector Educativo Ecuatoriano.**

Entre los productos sustitutos a la educación formal, encontramos alternativas como: centros de educación técnica, ciclo acelerado, centro de formación o educación virtual los cuales son diferentes alternativas con los que cuentan padres de familia y estudiantes para separarse de un sistema de formación básica, secundaria y profesional, que si bien no son utilizados mayormente debido a la tradición y cultura ecuatoriana son opciones validas y posibles reclutadores de consumidores atractivos para unidades educativas innovadoras.

En conjunto con las autoridades de UESA se analizó la posibilidad de que los clientes obtén por otros productos, se determinó que se tiene un nivel medio de poder de sustitutos, como se puede ver en la tabla 4.

Tabla 4 - Factores del Sector Educativo. Sustitutos

PODER DE SUBSTITUTOS													
ATRIBUTO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO						RESULTADO
	6	5	4	3	2	1	18	15	12	9	6	3	
	Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	
Barreras de Ingreso					1		9						50%
Cultura Ecuatoriana		1											
Precio de Sustitutos					1								
Subtotal	0	1	0	0	2	0							
Total	0	5	0	0	4	0							
Valor	5			4									
PODER DE SUBSTITUTOS							MEDIA						50%

Fuente: Reunión con Representantes de UEFSa.

Elaborado Por: Ana Páez

- **Rivalidad entre Competidores del Sector Educativo Ecuatoriano.**

Dentro del mercado educativo ecuatoriano existen diferentes nichos como son educación fiscal, municipal, privada, religiosa, entre otras. Revisando el caso de la educación con valores cristianos, se han creado grupos de dialogo y de cooperación como son: FEDEC-P y la CONFEDec, llevando a la rivalidad entre competidores a su mínimo.

Tabla 5 - Factores del Sector Educativo. Rivalidad entre Competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES													
ATRIBUTO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO						RESULTADO
	6	5	4	3	2	1	18	15	12	9	6	3	
	Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	
Cooperación entre Competidores		1					5						28%
Subtotal	0	1	0	0	0	0							
Total	0	5	0	0	0	0							
Valor	5			0									

PODER DE SUBSTITUTOS	MEDIA	28%
----------------------	-------	-----

Fuente: Reunión con Representantes de UEFSA.

Elaborado Por: Ana Páez

1.3.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS.

Es importante conocer las expectativas que ha creado la Unidad Educativa San Andrés, como se proyecta al futuro para poder alinear las estrategias de marketing con la visión y los valores que se promulgan, eliminando barreras de resistencia.

1.3.1. Misión UEFSA

La Unidad Educativa Particular “San Andrés” de Quito, garantiza una educación de calidad y calidez desde la espiritualidad franciscana; formando seres humanos íntegros, que contribuyan al desarrollo de la sociedad para un buen vivir; con pensamiento crítico, investigativo, tecnológico, reflexivo y competitivo desarrollando el interaprendizaje al estilo y ejemplo de San Francisco de Asís.

1.3.2. Visión UEFSA

La Unidad Educativa Particular “San Andrés” en un lapso de cinco años logrará la consolidación de la excelencia académica, ofreciendo a la Comunidad una educación inclusiva e integral, para que nuestros estudiantes enfrenten los retos de la posmodernidad, tecnología y globalización con un sentido crítico e innovador, predispuestos al cambio, superando el mal uso de la tecnología, la poca participación de los padres de familia, la falta de comunicación, manteniendo una Pastoral Educativa desde la Identidad Franciscana.

1.3.3. Valores UEFSA

Los valores que mejor representan a la Unidad Educativa en sus actividades son:

Afecto	Aceptación	Atención
Amistad	Honestidad	Autenticidad
Autonomía	Compartir	Competencia
Comunicación	Constancia	Cooperación
Corporeidad	Creatividad	Crítica
Deberes	Decisión	Democracia
Derechos	Diferencia	Dignidad

Diligencia	Disciplina	Diversidad
Elección	Esfuerzo	Integración
Libertad	Orden	Organización
Paz	Participación	Pluralismo
Preparación	Proceso	Progreso
Reciprocidad	Respeto	Solidaridad
Trabajo	Tolerancia	Voluntad

1.3.4. Objetivos Planteados UEFSA

Dentro de los objetivos que la Unidad Educativa San Andrés se ha planteado alcanzar se encuentra:

- **OBJETIVO GENERAL.**

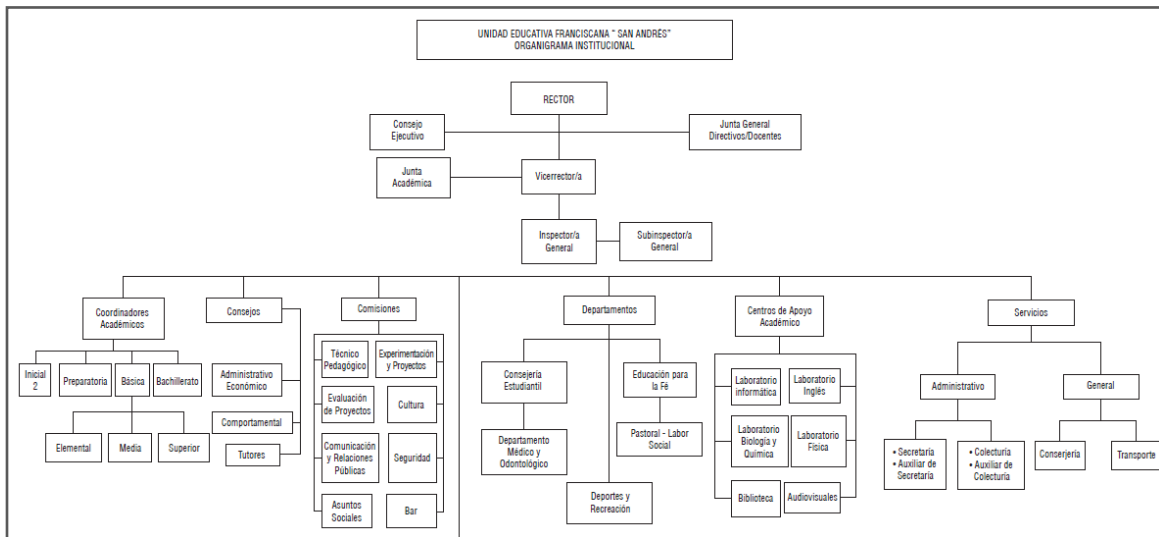
Promover una formación humano cristiana y franciscana en nuestra Comunidad Educativa, mediante la creación de un ideario, aplicando las políticas que se encuentran en la Constitución del Estado, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el Proyecto Educativo Institucional, con el fin de obtener una educación de calidad y calidez.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Brindar un servicio educativo integral, basados en los principios cristianos y franciscanos, relacionándolos con los documentos del Magisterio de la Iglesia.
2. Ser maestros/as con un testimonio de vida evangélico.
3. Ofrecer una educación de calidad y calidez acorde a las nuevas tecnologías y avances tecnológicos de la ciencia.
4. Desarrollar en la comunidad educativa valores cristianos, cívicos y culturales, que los conlleven amar y respetar su entorno.

1.3.5. Talento Humano UEFSA

El Colegio San Andrés cuenta con personal altamente capacitado para cumplir cabalidad con las funciones que se han asignado, a continuación se encuentra el organigrama actual de esta institución:

Ilustración 3 - Organigrama UEFSA

Fuente: UEFSA.

Elaborado Por: Ana Páez

1.3.6. Análisis FODA

En un ejercicio realizado con anterioridad a esta tesis de grado, la Unidad Educativa San Andrés planteó el F.O.D.A Institucional en base a cinco aristas fundamentales como son: Administrativo, Comportamental, Académico, Infraestructura y Pastoral las cuales engloban la gestión que la institución valora más.

Tomando esta información como base y posterior análisis se establecieron estrategias de marketing para este Colegio, las cuales se analizan a profundidad en el Capítulo 4 de este documento.

Ilustración 4 - FODA Institucional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>ADMINISTRATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institución regentada por la Comunidad Franciscana del Ecuador. • Trabajo coordinado con las diferentes instituciones públicas y privadas. • Talento humano calificado para la gestión educativa. • Personal capacitado y apto para cada función. <p>COMPORTAMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad educativa que trabaja de acuerdo a los compromisos del código de convivencia. • Respeto a las normas establecidas en la institución. <p>ACADÉMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal docente con experiencias profesional y titulación de acuerdo a la especialización • Refuerzo académico para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. • Educación integral de calidad y calidez desde los calores Franciscanos. • Áreas académicas que trabajan bajo los lineamientos del currículo nacional. • Logros académicos y culturales. • Implementación de las TIC s en el proceso de inter aprendizaje. <p>INFRAESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones adecuadas y funcionales • Adecuación progresiva de las aulas, laboratorios y oficinas de acuerdo a los avances tecnológicos. <p>PASTORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de un director espiritual Franciscano. • Formación en valores y principios Cristianos y Franciscanos. • Actividades pastorales que ayudan a la formación integral de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de estudiantes está envejeciendo y ahora busca un aprendizaje de mayor nivel y capacitación, con un aumento de la cultura emprendedora nacional. • Acreditaciones y certificaciones para la calidad del Servicio y Recursos Humanos • Mayor necesidad de formación continua de los egresados. • Poca diferenciación entre colegios competidores en el mercado ecuatoriano. • Se presenta una alta sensibilidad el precio por parte del mercado. • Becas fuera del país para preparación estudiantil. • Existe un entorno dinámico y de cambio constante que presenta nuevas tecnologías de información aplicadas a la educación que están disponibles para la comunidad. • Disposiciones comportamentales legales, que fomentan el Buen Vivir en la Comunidad Educativa. • Existen centros de capacitación docente en instituciones públicas y privadas. • Nivelaciones académicas que ofrece la Biblioteca Municipal. • Apoyo del fondo de solidaridad de la Provincia Franciscana del Ecuador para realizar obras en la Institución.

Fuente: UEFSA.

Elaborado Por: Ana Páez

Ilustración 5 - FODA Institucional 2

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>ADMINISTRATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación de relaciones humanas y atención al cliente. • Mala atención en el bar y escasa variedad de los productos que se expenden y la implementación de comida nutritiva. • Falta de organización y seguimiento oportuno de los problemas que inciden en la formación integral del estudiante, por parte de Consejería Estudiantil. • Falta implementar el servicio de transporte con más rutas. • Descuido del pago puntual de los haberes económicos por parte de los Padres de Familia. • Falta de recursos económicos para acceder a la capacitación de todo el personal de la Institución. <p>COMPORTAMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes que vienen de otras instituciones educativas con malos hábitos comportamentales. • Irrespeto entre compañeros – bullying. • Falta de honestidad, respeto a la propiedad ajena y cuidado de los bienes de la institución • Falta de decisiones oportunas ante problemas comportamentales. • Problemas intrafamiliares que afectan a la formación integral del estudiante. <p>ACADÉMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación de los estudiantes a los representantes de los problemas académicos. • Falta de control de los Padres de Familia en el proceso de formación académica. • Falta de hábitos de estudio por parte del estudiante • Poca asistencia al refuerzo académico que ofrece la Institución en las diferentes áreas. <p>INFRAESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca colaboración en el cuidado de las instalaciones de la institución por parte de los estudiantes. • Infraestructura antigua. <p>PASTORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se encuentra con un Director espiritual permanente • Falta de mayor exigencia al comportamiento en los actos religiosos espirituales. • Falta de formación y vivencia del Carisma Franciscano de la Comunidad Educativa. 	<p>ADMINISTRATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de atención del Ministerio de Educación a las entidades particulares • Cambio constantes en las disposiciones del Ministerio de Educación • Crisis económica social <p>COMPORTAMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencias sociales negativas del sector en los estudiantes y padres de familia. • Mal uso de los recursos tecnológicos y medios de comunicación • Hogares disfuncionales. <p>ACADÉMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos ministeriales que llegan a destiempo y con cambios constantes • Influencia negativa de los medios de comunicación y redes sociales en la formación académica estudiantil. <p>INFRAESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervención del Instituto Patrimonial que no permite realizar adecuaciones en la institución • Falta de mantenimiento y aseo del Municipio, alrededor de la Institución. <p>PASTORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proliferación de sectas religiosas.

Fuente: UEFSA.

Elaborado Por: Ana Páez

2. ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DE MARKETING CORRESPONDIENTES A LA UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS

El conocer a los clientes asegura la permanencia en el tiempo de la organización. El estar al tanto e ir anticipándose a los requerimientos que los clientes puedan permitir desarrollar productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, comunicarlos y distribuirlos, alcanzando metas de venta y por ende objetivos de la organización.

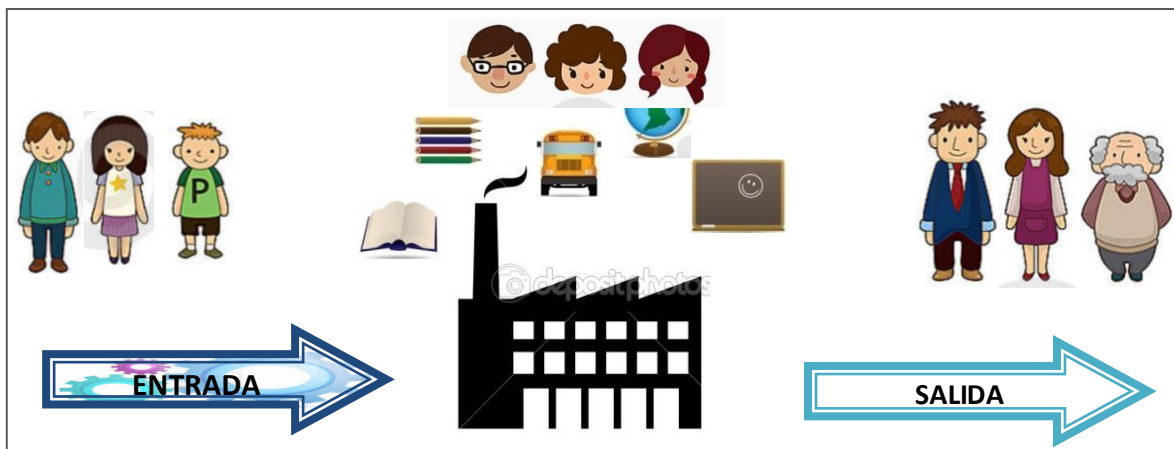
Sin embargo, para conocer las preferencias y consideraciones de nuestros clientes, es importante el establecer quiénes son los consumidores de las unidades educativas y características que los diferencian, de esta manera es posible enfocarse en satisfacer las necesidades de este grupo social en específico. Se define a un cliente como aquel por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de la empresa u organizaciones y es de esta manera en que se deben organizar y controlar las actividades.

En conformidad con las autoridades de la institución, giro del negocio y teoría, se estableció que entre los clientes principales de la organización se encuentran: padres de

familia, al ser quienes pagan por el servicio de educación que reciben sus representados, demandan la mejor retribución por su inversión.

Adicionalmente encontramos a los actuales estudiantes de la institución, quienes al recibir y ser parte del proceso educativo son sus principales intervinientes y beneficiados del servicios. En un futuro los actuales estudiantes pueden llegar a inscribir a sus hijos en esta institución.

Ilustración 6 - Proceso Educativo



Fuente: UEFSA.

Elaborado Por: Ana Páez

2.1. GRUPOS FOCALES REALIZADOS EN A LOS CLIENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS: ESTUDIANTES, PADRES DE FAMILIA Y DOCENTES

Los grupos focales realizados en la Unidad Educativa San Andrés se enfocaron a conocer el punto de vista de sus principales clientes, como son: estudiantes actuales de la sección secundaria y bachillerato; padres de familia con estudiantes en diferentes años de educación y por último el cuerpo docente de la unidad educativa.

2.1.1 Grupo Focal a Estudiantes de la Unidad Educativa San Andrés.

El cuerpo estudiantil de la Unidad Educativa está compuesto por 761 alumnos, entre hombres y mujeres, con edades comprendidas desde los 5 a los 18 años, cursando educación básica, secundaria y bachillerato.

Para alcanzar inferencias correctas y representativas de este grupo objetivo, se realizó un análisis preliminar donde se obtenga información cualitativa de estos clientes, es así que durante el día 10 de Mayo del 2013 se reunió a 30 alumnos de la Unidad Educativa San Andrés, entre hombres y mujeres que cursan desde el 7mo año de educación básica hasta el 3ro año de bachillerato, con edades comprendidas entre los 13 a 18 años, se infirió en diferentes atributos del sector educativo, competencia y en particular de la unidad educativa, conforme con los cuales se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Los atributos con mayor valor percibido en el sector educativo, para los asistentes a este grupo focal son: contar con un cuerpo docente calificado,

infraestructura, equipamiento tecnológico, espacios culturales cerca de la unidad educativa y seguridad tanto dentro como fuera de la institución.

De los mismos atributos previamente descritos en el punto anterior se pidió calificar a la institución, obteniéndose las mejores calificaciones en: infraestructura, profesores, espacios culturales, tecnología y cancha de la institución.

Adicionalmente, se solicitó enlistar la competencia directa de la Unidad Educativa y su calificación general, obteniendo la mejor calificación los siguientes colegios de Quito: Sebastián de Benalcazar, Instituto Nacional Mejía y Colegio Experimental Fernandez Madrid.

Dentro de las características de producto, los participantes concordaron en:

- **Atributo: Directivos y Personal Administrativo.**

Los asistentes no son consientes de las decisiones y actividades que realizan los directivos.

PROPUESTA: Comunicación clara de las razones y motivos por las cuales se tomo decisiones a través de las formaciones diarias que se realizan, carteleras o charlas.

Personal administrativo como secretaria y bibliotecaria no mantiene una buena actitud, disponibilidad o disposición para atender a los estudiantes.

PROPUESTA: Levantar comportamientos que se pueden cambiar y mantener capacitación continua sobre atención al público.

- **Atributo: Docentes.**

Los estudiantes consultados consideran que la actitud y trato entre docentes y estudiantes debería mejorar.

PROPUESTA: Mejorar la relación entre docentes y estudiantes en las aulas de clases, por medio de charlas y actividades de reflexión.

Formas de impartir conocimiento es poco dinámica y al no tener innovación las clases, estas se vuelven pesadas y poco comprensibles.

PROPUESTA: Incluir tecnología, visitas y presentaciones en las clases para fomentar el interés de los estudiantes.

- **Atributo: Oferta Académica.**

Actualmente los entrevistados consideran que las clases no son planificadas con anterioridad.

PROPUESTA: Realizar una planificación anterior al inicio de clases en donde se planifica la clase a ser revisada, material necesario y número de horas que tomara.

Se considera necesario incluir clases de preparación para el ingreso a la universidad.

PROPUESTA: Incluir materias electivas o clases maestras de las carreras más frecuentemente seleccionadas en la universidad.

- **Atributo: Actividades No Académicas.**

Los estudiantes quisieran que los clubs o talleres que se dictan en la actualidad no son los más adecuados y por eso no cuentan con participación estudiantil.

PROPUESTA: Consultar a los estudiantes sobre los clubs actuales y en cuales estarían interesados.

Los implementos y herramientas de los clubs son considerados viejos y escasos.

- **Atributo: Infraestructura.**

Se considera que la infraestructura de la institución es una de sus ventajas al contar con canchas de fútbol, básquet y volley.

Para poder acceder a nuevas técnicas de educación, se cree importante el contar con aulas virtuales en todas las facilidades de educación.

PROPUESTA: Dotar de infocus, computadoras, internet abierto y otros a implementos a las aulas en que se estén utilizando.

Se cree que las instalaciones de la biblioteca no son las adecuadas y esta no cuenta con la dotación de libros más adecuada o accesible.

PROPUESTA: Ampliar las instalaciones de la biblioteca, en donde los alumnos puedan realizar sus propias búsquedas en un mayor número de libros.

- **Atributo: Evaluación.**

Los consultados consideran que se debe tener evaluación permanente entre estudiantes, docentes y directivos

PROPUESTA: Realizar evaluación continúa entre todos los intervinientes y se tomen acciones claras a seguir.

- **Atributo: Servicios Adicionales.**

Dentro de los eventos sociales que se realizan en la institución, piensa que son pocos, restrictivos, aburridos y obligatorios.

PROPUESTA: Consultar a los estudiantes de las actividades que se realizan en estos eventos y tener una mayor apertura para la integración de la comunidad.

El servicio del bar es poco variado, con largas filas y con una mala atención.

PROPUESTA: Calificar al servicio de bar, incrementar el personal y mejorar la actitud con las personas que se atiende.

Debido a una disposición de los colegios franciscanos en Ecuador, se decidió cambiar el uniforme de la institución, sin tomar en cuenta la opinión de los estudiantes o su conformidad con la nueva elección.

PROPUESTA: Consultar a los estudiantes sobre los cambios que se realizan en los uniformes, las necesidades que pueden existir, posibles propuestas de mejora y su conformidad con los mismos.

Los estudiantes consideran que el horario de entrada es muy temprano y no el óptimo para desarrollar sus actividades.

PROPUESTA: Cambiar la entrada a la jornada de clases para un horario óptimo para el estudiante.

- **Atributo: Seguridad**

La inseguridad dentro y fuera de la unidad se considera un grave problema para los alumnos debido a la pérdida de sus bienes.

PROPUESTA: Mayor resguardo policial y control dentro de la institución.

Entre los criterios referentes a la promoción los entrevistados emitieron los siguientes criterios:

- **Atributo: Publicidad Realizada**

Los estudiantes de la institución asistentes a los grupos focales no conocían las herramientas publicitarias utilizadas por los directivos.

PROPUESTA: Utilizar nuevos instrumentos para dar a conocer las ventajas de la unidad educativa.

- **Atributo: Motivo de Entrada**

En la mayoría de los casos, los estudiantes fueron referidos por vecinos, amigos o familiares para ingresar a la institución.

- **Atributo: Identidad**

Los entrevistados comentan no sentirse identificados con la entidad educativa o conocer sus emblemas.

PROPUESTA: Dar a conocer la historia, valores, misión y visión de la organización por medio de eventos que promuevan la creencia Andresina.

- **Atributo: Permanencia**

Entre los asistentes al focus group la mitad de estos han permanecido en la institución desde que iniciaron su educación, razón por la cual no quisieran cambiarse de colegio.

En cuanto a las características de precio, los asistentes consideran:

- **Atributo:** Percepción de Precio General.

Los asistentes consideran que el precio de la pensión y matrícula va acorde con la calidad que se ofrece.

- **Atributo:** Relación Precio vs Calidad.

En comparación con la competencia directa de la unidad educativa, se considera un precio adecuado.

Acorde con la información recabada se estableció una encuesta que contiene las conclusiones y propuestas obtenidas del grupo focal para ser puesta a prueba su factibilidad en la institución.

Las representantes de los estudiantes son el principal cliente de la institución educativa, al ser quienes pagan por el servicio prestado y asegurar la permanencia de sus hijos en la unidad educativa. Aquí encontramos a hombre y mujeres, de diversas edades, que mantienen a sus representados en la Unidad Educativa San Andres.

2.1.2. Grupo Focal Padres de Familia Unidad Educativa San Andrés.

Para conocer la perspectiva de este grupo humano, se reunió el sábado 18 de mayo a doce padres de familia que han sido elegidos como representantes de curso ó personas destacadas por su colaboración con la institución. Conforme con esta reunión se alcanzaron las siguientes conclusiones en los diferentes atributos del marketing.

Al preguntarles a los padres de familia de la unidad educativa sobre los atributos que más valoran en el sector educativo se encontró que consideran a un colegio mejor que otro si presenta una buena infraestructura, se enseñan valores cristianos, se cuenta con un cuerpo docente calificado, el trato a estudiantes y padres de familia es adecuado y el nivel académico es exigente y efectivo. Cuando se pregunto a los asistentes calificar los mismos atributos que valoran, acorde con su apreciación de la unidad educativa San Andrés, las variables mejor con mejor calificación son: la enseñanza de valores cristianos por parte de la institución, el cuerpo docente, la infraestructura y la cercanía al trabajo o domicilio.

Las apreciaciones que tienen los padres de familia consultados, sobre el producto que ofrece la institución son los siguientes:

- **Atributo: Enseñanza Integral.**

Los asistentes consideran que la enseñanza de valores cristianos es una de las fortalezas de la institución, al impartir el mensaje de la misión franciscana en sus estudiantes desde el inicio de su formación.

- **Atributo: Reforma Académica.**

Los padres de familia asistentes consideran que después de la reforma educativa impulsada por el ministerio de educación, el nivel académico ha mejorado.

- **Atributo: Método de Enseñanza.**

Se cree que el método de enseñanza puede mejorar, ya que en la actualidad es poco investigativo y formal.

PROPUESTA: Incluir herramientas tecnológicas, juegos didácticos, visitas en las clases sobre todo aquellas clases que pueden llegar a ser monótonas.

Los padres de familia consideran importante el implementar en la institución bachillerato internacional, para incrementar la exigencia y prestigio de la institución.

- **Atributo: Docentes.**

Se considera importante que los docentes cuenten con un sistema de retroalimentación para mejorar sus prácticas y métodos de enseñanza.

Adicionalmente se piensa que para mejorar la calidad de docentes en la institución se puede instaurar un proceso de entrevistas y pruebas lógicas para determinar el mejor candidato a ser contratado.

- **Atributo: Identidad.**

Existe poco conocimiento de la trayectoria de la unidad educativa, por lo que se ha perdido mucha de la identidad y cariño por la institución.

PROPUESTA: Sacar a relucir trofeos, medallas, premios, fotografías, placas de ex alumnos que promuevan la historia del San Andrés.

- **Atributo: Actividades No Académicas.**

Los padres de familia entrevistados quisieran contar con cursos vacacionales auspiciados realizados por la institución educativa.

En la actualidad los padres de familia consideran que los clubs que ofrece la unidad educativa no son interesantes para sus representados.

PROPUESTA: Incrementar la variedad y cantidad de clubs en la institución sobretodo en el área de deportes y artes.

- **Atributo: Personal Administrativo.**

Se percibe una mala actitud de servicio hacia los padres de familia cuando se realiza el pago de pensiones por parte del personal de secretaria y colecturía.

PROPUESTA: Realizar cursos de capacitación al personal administrativo para mejorar su actitud y disposición ante estudiantes y padres de familia.

- **Atributo: Permanencia.**

De las representantes que asistieron al grupo focal, el 2% no matricularía a sus hijos en los siguiente años lectivos debido a la cantidad de alumnos por aula y falta de personalización en el aula.

- **Atributo: Infraestructura.**

En la actualidad los padres de familia consideran que existen muchos alumnos por aula, en algunos casos se tiene a 40 estudiantes en una aula guiados únicamente por un docente.

PROPUESTA: Se cree que deberán tener únicamente entre 20 a 25 alumnos por aula, inclusive subiendo la pensión.

No todas las aulas tienen equipamiento tecnológico o internet inalámbrico.

PROPUESTA: Incrementar los equipos tecnológicos e internet inalámbrico abierto a todas las aulas de la institución.

Existe un problema de seguridad dentro y fuera de la institución educativa.

PROPUESTA: Colocar casilleros para cada estudiante, en donde se puedan guardar todos sus implementos al salir de cada clase y de la unidad educativa.

Adicionalmente se propone el colocar cámaras de seguridad en pasillos y puntos de salida de la unidad educativa.

- **Atributo: Servicios Adicionales.**

Los productos que ofrece el bar de la institución son poco variados y de poco valor nutricional.

PROPUESTA: Se debería exhibir los diferentes productos que se venden y su respectivo precio.

El menú de almuerzo que se ofrecen en la institución debe ser comunicado a estudiantes y padres de familia, indicando su valor nutricional previamente aprobado por el médico de la institución.

Los participantes consideran al servicio de transporte limitado a ciertos sectores y no cubren sus necesidades.

PROPUESTA: Sectorizar el recorrido que realizan los vehículos y ampliar su cobertura.

- **Atributo: Selectividad.**

Se considera que actualmente se han aceptado alumnos considerados como mala influencia para el resto de sus compañeros.

PROPUESTA: Realizar entrevistas, exámenes psicológicos y de valores a los postulantes a ingresar a la unidad educativa.

- **Atributo: Motivo de Ingreso.**

La mayoría de los padres de familia matricularon a sus hijos en esta Unidad Educativa debido a recomendación de vecinos, familiares, ex alumnos o por casualidad.

- **Atributo: Comunicación.**

Se considera que no existe una comunicación efectiva entre padres de familia y la unidad educativa.

PROPUESTA: Equipar a la página web de la unidad educativa de una plataforma en donde se pueda realizar agendar citas para reunirse con docentes o directivo, revisar las notas de los estudiantes y recibir sugerencias, reclamos o quejas.

Conforme con la principal información recabada se conformó una encuesta con el objetivo de obtener datos cuantitativos que representen el criterio del conglomerado.

El cuerpo docente es uno de los principales actores en el servicio educativo, la efectividad o falta de esta afecta el rendimiento de los estudiantes e ingreso a niveles superiores de educación. En la actualidad el Colegio San Andrés cuenta con 37 profesores entre hombres y mujeres de diferentes edades y variados tiempos de permanencia en la institución.

2.1.3. Grupo Focal a Docentes de la Unidad Educativa San Andrés

Con el objetivo de conocer su perspectiva de los diferentes atributos que componen el colegio, se reunió a un grupo de 15 docentes escogidos al azar, de donde se escogieron las siguientes conclusiones:

Al preguntar a los docentes sobre los atributos que valoran más en las unidades educativas, se acordó que como los más importantes a: valores humanos que se enseñan, infraestructura, número de alumnos por aula, nivel académico y el talento humano que compone el colegio. Adicionalmente, cuando se consulto a los participantes de las características que distinguen a la institución los atributos mejor calificados son: infraestructura, prestigio, talento humano, valores cristianos y ubicación geográfica.

- **Atributo: Enseñanza de Valores Cristiano.**

Se considera que la enseñanza de valores cristianos ha decaído y no se logra transmitir el mensaje franciscano dentro de clase y fuera de la misma.

PROPUESTA: Impulsar con los padres de familia la práctica cristiana.

- **Atributo: Bachillerato Internacional.**

Los participantes consideran que sería importante contar con un bachillerato internacional en la institución.

- **Atributo: Valores Cristianos y Humanos.**

Actualmente, los docentes consideran que no existe una enseñanza de valores cristianos y humanos que venga desde los hogares de los estudiantes.

PROPUESTA: Concienciar en los padres de familia la importancia de que en los hogares se fomente la enseñanza de valores humanos y cristiano.

- **Atributo: Refuerzo en Casa.**

Los integrantes del grupo focal consideran que no existe un refuerzo de lo enseñado en casa y complemento de los padres de familia.

- **Atributo: Infraestructura.**

Se considera que existe una infraestructura actualmente, sin embargo sería importante el contar con mayor equipo tecnológico.

- **Atributo: Capacitación.**

Actualmente se cuenta con capacitación a docentes, sin embargo esta no es enfocada a suplir necesidades específica o planificada con anterioridad.

- **Atributo: Sistema de Evaluación Docente.**

En sistema de evaluación docente se considera muy general, en el cual no se establecen los indicadores aplicados, por lo que no genera motivación en el cuerpo docente.

PROPUESTA: Establecer indicadores precisos y exactos enfocados a determinar la eficacia del servicio docente, en donde se establezcan recompensas y retroalimentación clara.

- **Atributo: Permanencia en la Institución.**

De los participantes al grupo focal, el 100% de ellos acordaron que permanecerían laborando en la institución debido la estabilidad que ofrece la institución.

- **Atributo: Refuerzo Académico.**

Los asistentes consideran que el refuerzo académico se está realizando con éxito y es una herramienta idónea para la nivelación de conocimientos.

- **Atributo: Barrera de Entrada de Estudiantes.**

Los participantes al grupo focal consideran que las entradas de barreras sería importantes para tener grupo homogéneos de estudiantes.

- **Atributo: Alumnos por Aula.**

Se considera que el número de alumnos por aula es grande, por lo que es difícil manejar y ser efectivo en el proceso de enseñanza.

PROPUESTA: Reducir el número de alumnos a grupos más manejables entre 25 a 30 alumnos.

- **Atributo: Carga Docente.**

Actualmente los profesores consideran que existe una gran carga de trabajo, al contribuir con clases, actividades extracurriculares y carga impuesta por el ministerio de educación.

- **Atributos: Actividades Extracurriculares.**

Los asistentes consideran que las actividades extracurriculares que imparte la institución son adecuadas, sin embargo se debería abrir nuevos e innovadores clubs.

- **Atributo: Prestigio de la Institución.**

Se considera que la institución anteriormente contaba con un alto renombre, sin embargo actualmente se ha perdido y esto afecta el número de alumnos que se inscriben en la colegio.

PROPUESTA: Mayor participación en cursos académicos, deportivos y artísticos que mejoren la imagen del colegio frente a los otros del sector.

Una vez recabada la información de los participantes del grupo focal, se creó una encuesta de percepción para el cuerpo docente de la Unidad Educativa San Andrés.

2.2. ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PRINCIPALES CLIENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN ÁNDRES.

Conforme con la información anteriormente recabada en los diferentes grupos focales se estableció encuestas para cada una de los clientes que presenta el colegio, durante el mes de Julio se completaron 454 encuestas en donde se evaluó diferentes aspectos de la gestión educativa, perspectivas de mejora y recomendaciones.

Acorde con la población de cada cliente se estableció una muestra representativa por encuestados, en el caso de padres de familia, estudiantes y docentes, se tiene un universo población determinado, por lo que se estableció una muestra de aplicación aleatoria simple, permite que cada posible muestra tenga una probabilidad igual de ser seleccionado y que cada elemento de la población total tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra⁸, utilizando la siguiente fórmula:

Ilustración 7 - Fórmula Cálculo de Muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Fuente: Libro Estadística
Elaborado Por: Ana Páez

⁸ Murray R. (1993). *Estadística*. México. Pag.209.

En donde,

Tabla 6 - Datos Estadísticos

Símbolo	Descripción	Padres de Familia	Estudiantes	Docentes
N	Tamaño de la Población	700	451	19
σ	Desviación estándar de la población	0.5	0.5	0.5
Z	Valor obtenido mediante niveles de confianza	1.96	1.96	1.96
e	Límite aceptable de error	0.05	0.05	0.05
Nivel Confianza	Nivel de Confianza	90	90	90

Fuente: UEFSA

Elaborado Por: Ana Páez

Alcanzando el siguiente número de muestra por encuestado:

Tabla 7 - Tamaño de Muestra

	Estudiantes	Padres de Familia	Docentes	Total
Tamaño Población	451	700	19	1 188
Cálculo Muestra	208	248	18	491
Muestra Alcanzada	215	221	18	454

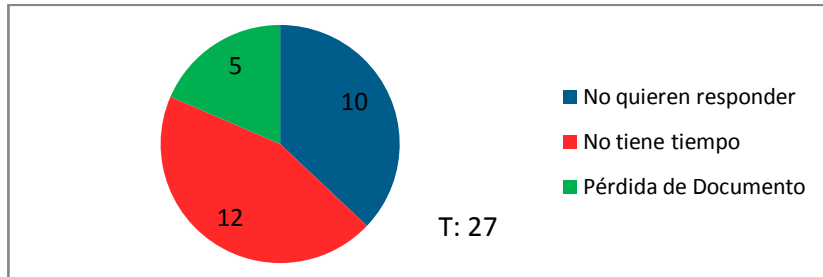
Fuente: UEFSA

Elaborado Por: Ana Páez

Debido a la cantidad de encuestados y la posibilidad de pérdida, daño, no respuesta de encuestas entre otras. Se estimó necesario entregar una mayor cantidad de encuestas, sobre todo al grupo de estudiantes y alcanzar una mayor cantidad de resultados

exitosos. Sin embargo en el caso de padres de familia aun cuando se tomó la misma precaución, no se alcanzó la muestra deseada, los motivos se describen a continuación:

Ilustración 8 - Motivo de No Respuesta



Fuente: UEFSA

Elaborado Por: Ana Páez

2.2.1. Resultados Generales de las Encuestas realizadas en la Unidad Educativa San Andrés.

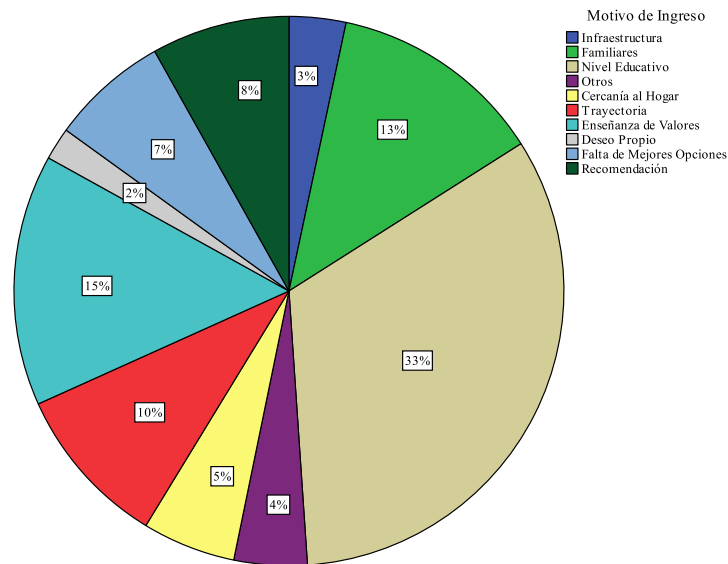
Dentro de los resultados generales se encuentran aquellos atributos que están a disposición de todos los clientes de la institución, por lo que se les pidió calificar su conformidad con los mismos.

- **Motivo de Ingreso**

Se les preguntó a los encuestados el establecer la razón que les llevo a preferir el Colegio San Andrés sobre otros similares, entre los motivos encontramos que el nivel educativo que ofrece el plantel obtuvo la más alta

calificación, seguido de enseñanza de valores con el 15% y que representa uno de las principales ventajas competitivas del plantel.

Ilustración 9 - Motivo de Ingreso



Fuente: Tabulación de Encuestas

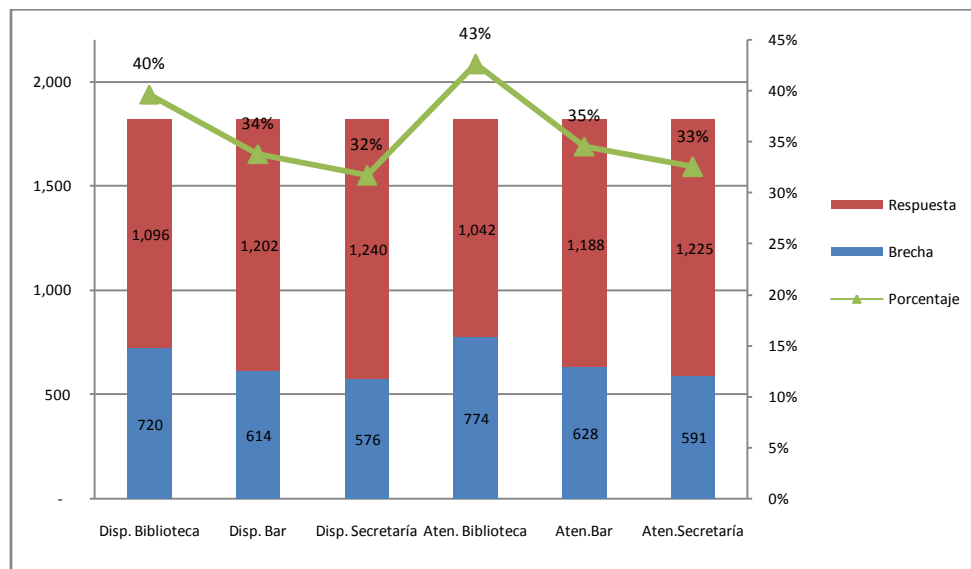
Elaborado Por: Ana Páez

- **Disposición y Atención del Personal Administrativo**

A los encuestados se les pidió calificar la disponibilidad y atención que recibe del personal administrativo de la unidad educativa San Andrés, en donde se encuentra a: personal de biblioteca, personal del bar y secretaría. Una vez que se recopiló la calificación de todos los clientes se comparó esta con la calificación ideal o deseada por la institución, estableciendo una brecha entre estas dos calificaciones en forma de porcentaje.

Acorde con la data recopilada (Ilustración 10), se puede establecer un espacio de mejora en la atención de clientes interno como son profesores y clientes externos con especial énfasis en el servicio prestado a estudiantes por parte del personal en la biblioteca, la cual presenta una brecha de mejora del 43%.

Ilustración 10 - Atención y Disponibilidad del Personal Administrativo



Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado Por: Ana Páez

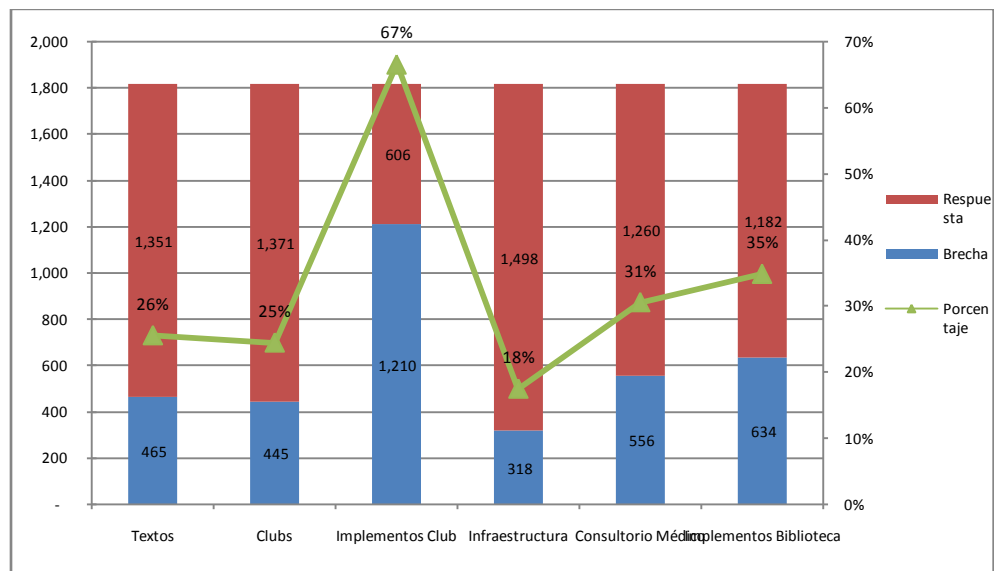
- **Implementos Educativos**

Dentro de implementos educativos se encuentran los atributos correspondientes a las herramientas necesarias para reforzar el proceso educativo, aquí se estudio: textos, clubs, implementos de club, infraestructura, consultorio médico e implementos de biblioteca; los cuales

fueron calificados por los encuestados con el objetivo de determinar la brecha actual entre el resultados deseado y su calificación actual.

La calificación de clubs o talleres extracurriculares presentan puntos de mejora, viéndose afectada por la baja calificación obtenida en los implementos que en estos se utilizan.

Ilustración 11 - Implementos Educativos



Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado Por: Ana Páez

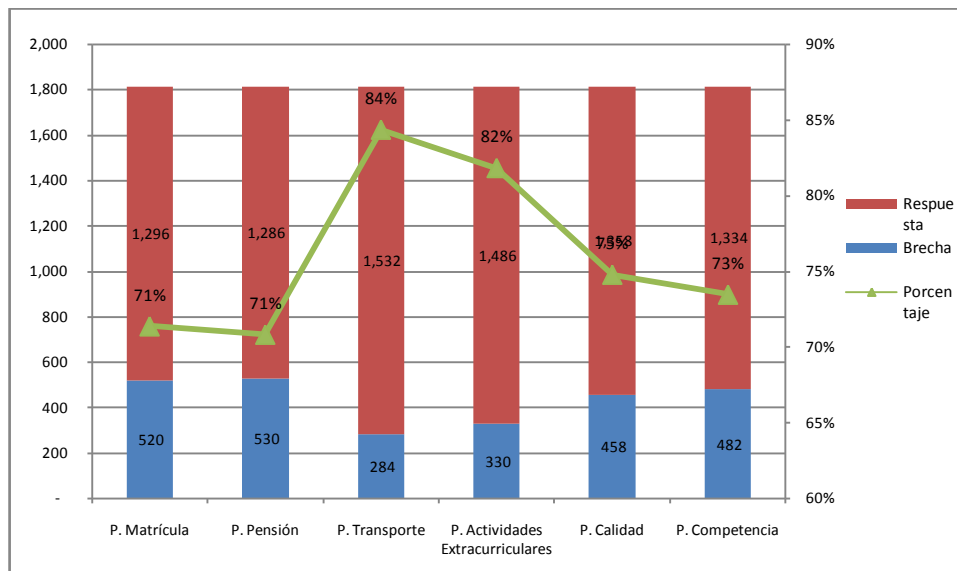
- **Costos del Servicio Educativo**

Entre los precios que cobra la Unidad Educativa San Andrés por prestar sus servicios educativos se encuentra un pago inicial de matriculación, una mensualidad llamada pensión y adicionalmente de manera optativa se puede

acceder actividades extracurriculares como son los talleres o transporte desde y hacia el colegio.

Basándose en los resultados alcanzados se percibe una alta susceptibilidad de los clientes al incremento de los valores antes mencionados, obteniendo calificaciones bajas y ser considerado “Caro” por los principales clientes de institución como son los padres de familia.

Ilustración 12 - Precios del Servicio Educativo



Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado Por: Ana Páez

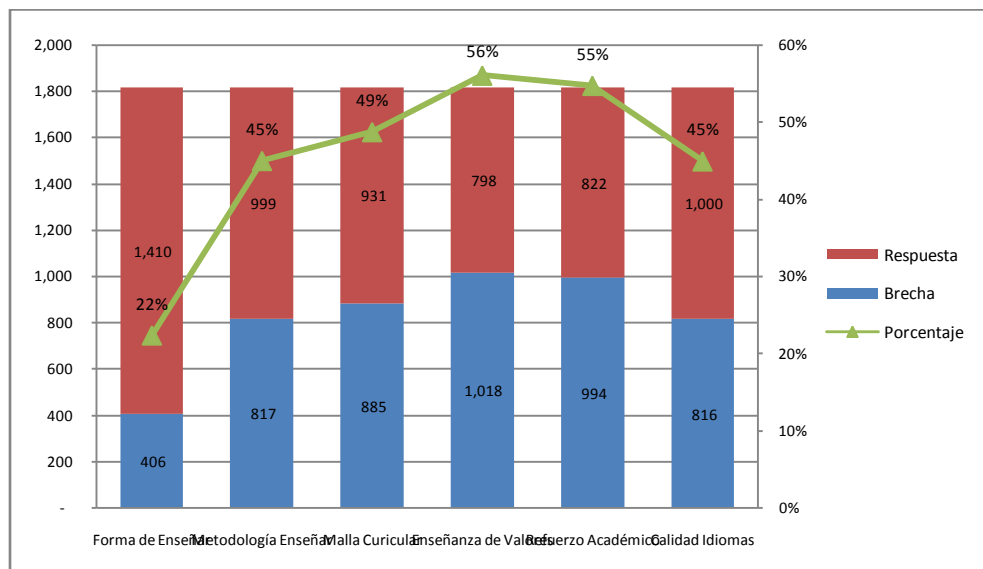
- **Nivel Educativo**

Los clientes principales de la Unidad Educativa San Andrés calificaron los componentes del rendimiento educativo, lo cual es difícil de determinar por sí solo, por lo cual se pidió calificar sus principales componentes como:

forma de enseñar, metodología, calidad de idiomas, Malla curricular, entre otros.

Siendo así, el atributo de forma de enseñar fue el atributo mejor calificado, presentando una brecha de mejora únicamente del 22%. Sin embargo la enseñanza de valores que se presentaba como una de las ventajas competitivas de la institución, obtuvo la calificación más baja entre los representando.

Ilustración 13 - Nivel Educativo



Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado Por: Ana Páez

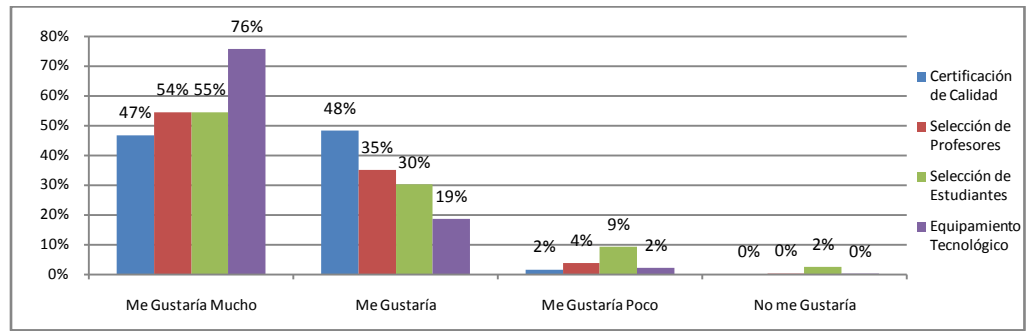
- **Validación de Propuestas**

Durante los focus group realizado con los clientes de la unidad educativa, se discutieron y establecieron posibles estrategias de mejora para atributos determinados, los mismos que fueron puestos a prueba para determinar su factibilidad.

Con el objetivo de mejorar la calidad en la atención y tiempos de respuesta del personal administrativo se consulto a los encuestados si les gustaría que en la Unidad Educativa se implemente una certificación de calidad para sus procesos, en donde se alcanzó un 47% de aceptación absoluta.

Adicionalmente, porque la institución busca tener el más alto rendimiento académico se analizó la iniciativa de implementar procesos de selección para docentes y estudiantes al ingresar a la institución, alcanzando un interés del 54% y 55% respectivamente entre los encuestados.

De igual manera, los clientes expresaron que los equipo tecnológicos actuales que presenta la institución pueden mejorar, por lo cual se consultó a los encuestados si les gustaría que mejore el recurso tecnológico obteniendo la calificación más alta con una necesidad del 76%.

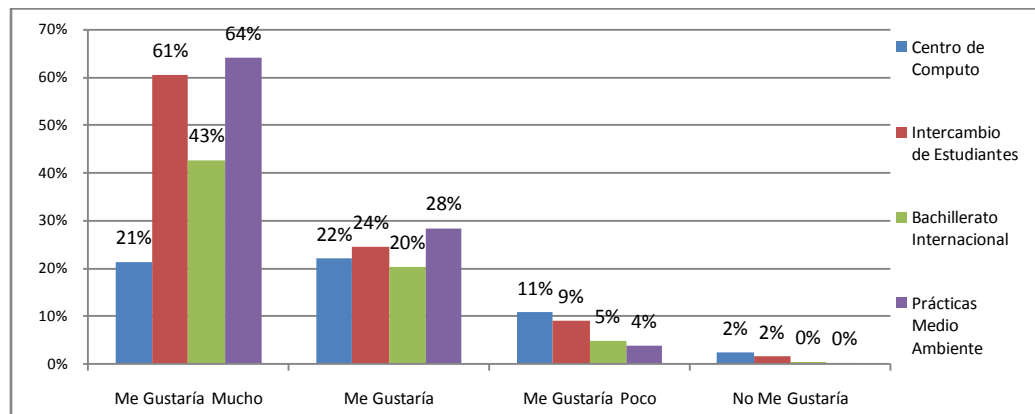
Ilustración 14 - Validación de Propuestas 1

Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado Por: Ana Páez

Adicionalmente, se presentaron otras propuestas a los encuestados en donde encontramos: proyectos medio ambientales para fomentar prácticas y conciencia social la cual obtuvo una aceptación del 64%, al igual que intercambios culturales con estudiantes extranjeros y salida de estudiantes ecuatorianos.

La apertura de un centro de cómputo se fundamenta en la necesidad de que los estudiantes puedan realizar tareas, investigaciones o proyectos al no tener acceso desde su hogar. Sin embargo esta iniciativa alcanzó la menor aceptación con un 21%.

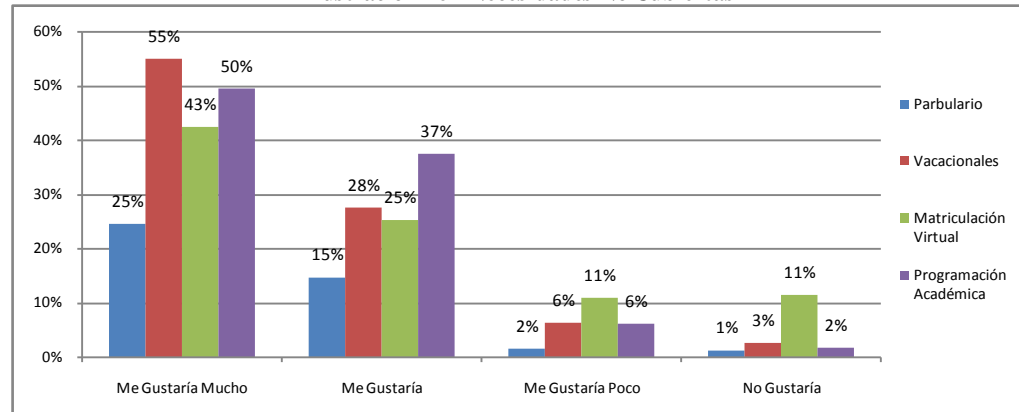
Ilustración 15 - Validación de Propuestas 2

Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado Por: Ana Páez

- **Necesidades No Cubiertas**

Acorde con la información recabada en los focus group, los participantes consideraban interesante la oportunidad de contar con servicios adicionales en la unidad educativa, como son: servicio de cuidado y enseñanza a infantes, cursos deportivos y académicos durante el periodo de vacacionales, contar con un sistema de matriculación virtual para evitar tiempos de espera y filas en la unidad educativa culminando con un detalle profundo de la programación académica para padre de familia en donde se detalle las actividades, deberes, proyectos, etc. para cada hora de clase La iniciativa de mayor aceptación fue el programa vacacional y programación académica.

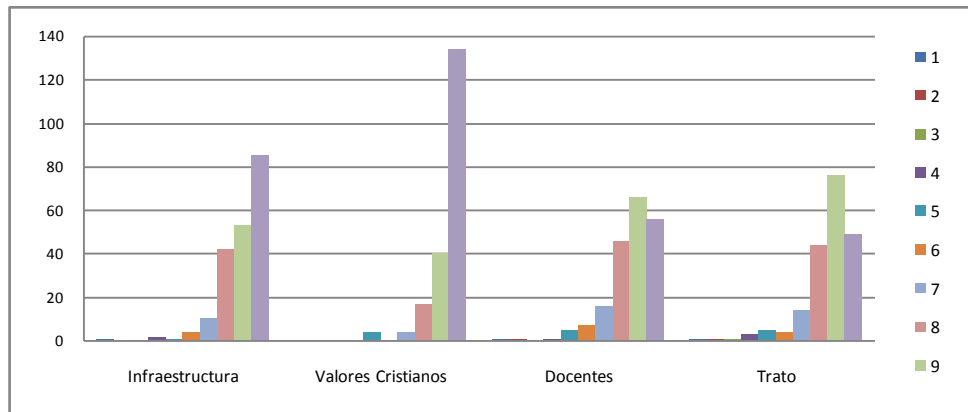
Ilustración 16 - Necesidades No Cubiertas

Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado Por: Ana Páez

- **Calificación de Atributos Valorados por Estudiantes**

Durante el proceso de grupos focales se les pidió a los estudiantes determinar cuáles son los atributos de una unidad educativa que más valoran, conforme con esto se determinó que entre los aspectos fundamentales se encuentran: docentes, infraestructura tecnológica, espacios culturales y seguridad. Los mismos fueron calificados por todos los encuestados de este grupo, en relación a su perspectiva sobre la unidad educativa San Andrés. Obteniendo la mayor calificación (10/10) el atributo de infraestructura, seguido de docentes, seguridad y espacios culturales; con lo que se establece como ventaja competitiva y la cual se debe explotar promocionando la edificación, laboratorios, canchas y equipos

Ilustración 17 - Atributos Valorados por Estudiantes

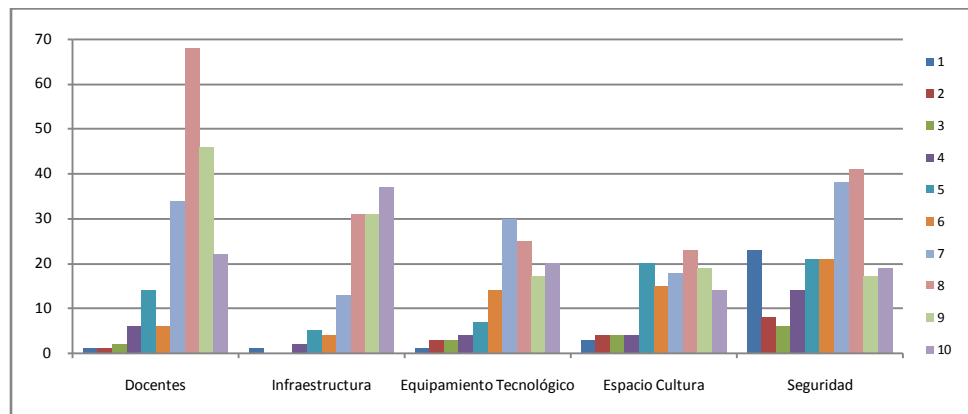
Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado Por: Ana Páez

- **Calificación de Atributos Valorados por Padres de Familia**

Los atributos valorados por los padres de familia en una unidad educativa son: infraestructura, valores cristianos, cuerpo docente y trato a estudiantes.

Se pidió a los padres de familia encuestados evaluar a la unidad educativa San Andrés sobre estos atributos, en donde la enseñanza de valores es la mayor ventaja que perciben los padres de familia.

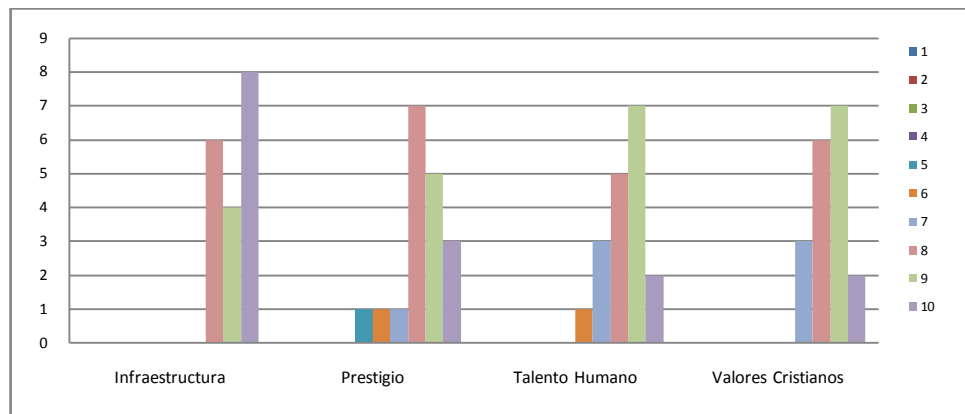
Ilustración 18 - Atributos Valorados Padres de Familia

Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado Por: Ana Páez

- **Calificación de Atributos Valorados por Docentes**

Para los docentes de la institución la infraestructura, prestigio, talento humano y valores cristianos son los atributos que influyen en su decisión de compra, el Colegio San Andrés fue calificado con la mayor calificación en infraestructura siendo esta su mayor ventaja frente a otras unidades educativas.

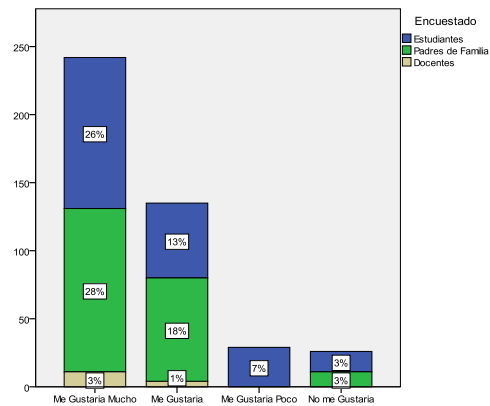
Ilustración 19 - Atributos Valorados Docentes

Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado Por: Ana Páez

- **Permanencia en la Unidad Educativa San Andrés**

A cada uno de los clientes de la Unidad Educativa San Andrés se le pidió calificar su grado de interés en permanecer en el Colegio para los siguientes años lectivos. Conforme con los resultados podemos concluir que dentro de los clientes principales de la unidad educativa todos mantienen un gran interés en continuar estudiante y trabajando en la misma, expresando afecto por los principios de la institución.

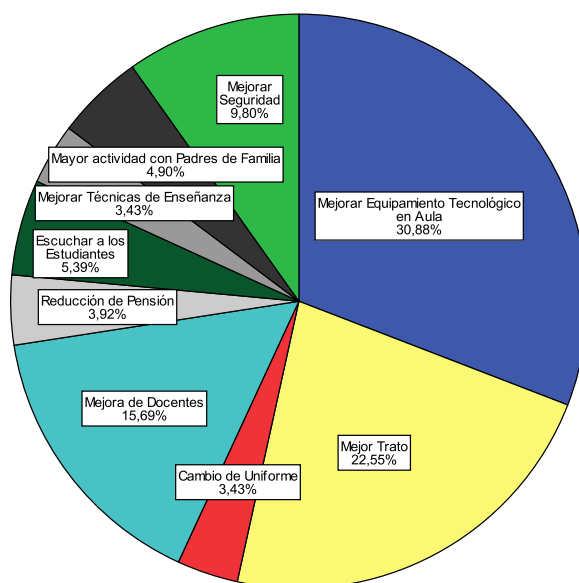
Ilustración 20 - Deseo de Permanencia

Fuente: Tabulación de Encuestas
Elaborado Por: Ana Páez

- **Recomendaciones Adicionales**

Adicional a completar el cuestionario de preguntas, se presentó un espacio de recomendaciones adicionales para que los encuestados sean libres de expresar cualquier punto de vista referente al servicio de la unidad educativa San Andrés, en donde encontramos, es importante mencionar que por recomendación estadística los atributos con una representación menos del 2% fueron eliminados del siguiente gráfico.

El equipamiento tecnológico fue uno de los mejores calificados por los encuestados en previas ilustraciones, sin embargo en la siguiente gráfica se puede observar que en general los padres de familia, estudiantes y docentes desearían contar con instrumentos de punta y los avances tecnológicos en el sector educativo actuales.

Ilustración 21 - Recomendaciones Adicionales

Fuente: Tabulación de Encuestas

Elaborado Por: Ana Páez

**3. ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DE MARKETING
CORRESPONDIENTES A LA COMPETENCIA DIRECTA DE LA UNIDAD
EDUCATIVA SAN ANDRÉS.**

La competencia está integrada por las empresas que actúan en un mismo mercado, satisfaciendo las mismas necesidades de los consumidores con un producto más o menos similar. El analizar la competencia, permite relacionar a la empresa con su entorno y ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de las mismas, con lo cual se puede planificar estrategias para la organización.

El sector educativo no es la excepción a la competitividad que existe en las industrias, sobre todo en el Ecuador que existe una fuerte participación gubernamental, cobertura privada y municipal. Es así que para establecer las instituciones educativas más similares a la Unidad Educativa San Andrés se pregunto a: estudiantes, padres de familia, docentes y con la verificación de los directivos a las instituciones que consideradas como competidoras directas.

Se pidió a los participantes enlistar las instituciones educativas que consideran son la competencia directa del Colegio San Andrés, posteriormente se calificó de 0 a 10, siendo 10 la nota más alta, la calidad educativa de cada una de las anteriores, determinando que las unidades con mayor calificación serían las que deben ser entrevistadas para determinar ventajas, puntos de mejora, etc.

Consolidando la perspectiva de estudiantes, padres de familia y docentes se determinó que los colegios que representan una competencia directa son: Colegio Sebastián de Benalcazar, Fernández Madrid y Instituto Nacional Mejía. (Ver Tabla 1)

Tabla 1 - Compendio de Percepción de Competencia Directa

COMPENDIO PERCEPCIÓN DE COMPETENCIA DIRECTA									
LISTADO DE VARIABLES		PONDERACION						TOTAL	%
		PF	PF	ES	ES	ES	DO		
A	Sebastián de Benalcazar		10	9		9	10	38	13%
B	Fernández Madrid	8	8		7	8	9	40	14%
C	Instituto Nacional Mejía	10	9		9			28	9%
D	Spellman			9		8	8	25	8%
E	Montufar			8		8	8	24	8%
F	Simón Bolívar	9	7			7		23	8%
G	San Pedro Pascual	7		5				12	4%
H	San Fernando	7	3		4			14	5%
I	Providencia	8	7		1			16	5%
J	San Gabriel			9			9	18	6%
K	Santo Domingo de Guzmán				9			9	3%
L	24 de Mayo					7	8	15	5%
M	Borja 1	7						7	2%
N	Don Bosco				7			7	2%
O	Cebollar	6						6	2%
P	Espejo					6		6	2%
Q	Manuela Cañizares						8	8	3%
TOTAL								296	100%

Fuente: Focus Grupo Realizados

Elaborado Por: Ana Páez

3.1. COLEGIO MUNICIPAL SEBASTIAN DE BENALCAZAR

El Colegio Municipal “Sebastián de Benalcázar” fue creado en el año escolar 1950-1951, por iniciativa del Comité Central de Padres de Familia de la Escuela Municipal de Varones Eugenio Espejo, como respuesta a la necesidad de un servicio educativo fundamentado en un pensamiento laico, de independencia a las ideas religiosas y conservadoras de la época y que garantice una educación integral a la juventud.⁹

- **Misión del Colegio Municipal Sebastián de Benalcazar**

Somos una institución educativa de nivel medio del Distrito Metropolitano de Quito, brindamos un servicio de calidad a la comunidad, para la formación integral de Bachilleres en Ciencias y Bachillerato Internacional; a través de procesos psicopedagógicos actualizados, que satisfacen las necesidades de realización individual y transformación social.

- **Visión del Colegio Municipal Sebastián de Benalcazar**

“Continuar siendo el referente de la educación media en Ecuador y América, en la formación de bachilleres de excelencia”.¹⁰

⁹ Colegio Municipal Sebastián de Benarcazar. (2011). *Reseña Histórica*. Recuperado de <http://www.remq.edu.ec>

¹⁰ Colegio Municipal Sebastián de Benarcazar. (2011). *Misión - Visión*. Recuperado de <http://www.remq.edu.ec>

3.1.1 Atributos de Marketing Colegio Municipal Sebastián de Benalcazar.

Para recabar las mejores prácticas de los competidores directos que presenta en Colegio San Andrés se ha investigado los atributos principales de marketing que presenta uno de sus mayores competidores y líderes el Colegio Municipal Sebastián de Benalcazar.

- **Atributo: Identidad y Prestigio**

Como parte de su gestión el Colegio Benalcazar se ha distinguido dentro del mercado quiteño por su prestigio y rendimiento estudiantil, rompiendo el paradigma de que la educación municipal o gratuita es de mala calidad. Esto se ha alcanzado por medio de premiaciones nacionales, participación destacada en diferentes campos como: deportivos y académicos.

- **Atributo: Infraestructura**

El Colegio Sebastián de Benalcazar en comparación con el Colegio San Andrés es superior en cuanto a la infraestructura que mantiene, con instalaciones más modernas y mayores espacios de deporte como: cancha de atletismo y piscina. Adicionalmente también cuenta con mejor servicio de cafetería y comedor.

- **Atributo: Bachillerato Internacional**

Desde el año 2003 este colegio ofrece el bachillerato internacional, con gran aceptación dentro de los estudiantes. Adicionalmente este colegio cuenta una

certificación ISO 9001:2000 de calidad en el servicio educativo a nivel secundario conferido por BVQ de Brasil. Esta representa una ventaja de estudiar en este colegio, la cual ha elevado su prestigio, recomendación y preferencia del mercado.

- **Atributo: Comunicación con la Comunidad**

El colegio realiza esfuerzos para tener una comunicación efectiva con su comunidad, por ejemplo se mantienen diferentes páginas institucionales en redes sociales, se ha creado la Revista Benalcazar para compartir información importante y dentro de su página web se pueden revisar galerías de fotos y eventos sociales realizados.

Con el levantamiento de esta información de la competencia se busca el encontrar buenas prácticas que se puedan incorporar rápidamente a la institución y también entender futuras tendencias y nuevas ventajas que requerirán de mayores recursos y que puedan igualar la calidad educativa.

3.2. LICEO MUNICIPAL EXPERIMENTAL TÉCNICO Y EN CIENCIAS FERNANDEZ MADRID.

El Liceo Municipal Experimental Técnico y en Ciencias Fernandez Madrid nace de la fusión de las escuelas Industrias y Oficios para Mujeres y la Municipal 24 de Mayo, el 22 de septiembre de 1930. Para el año 1986 se le otorga el carácter de

Experimental en procura de optimizar la formación integral de sus estudiantes, su capacidad técnico- profesional y su inserción en el campo laboral.¹¹

- **Misión del Liceo Municipal Experimental Técnico y en Ciencias Fernandez Madrid**

Formamos integral e integradamente ciudadanas y ciudadanos con enfoque humanista, científico y tecnológico, vinculando la educación con el entorno académico, laboral y social para servir a la comunidad del DMQ y del Ecuador.

- **Visión del Liceo Municipal Experimental Técnico y en Ciencias Fernandez Madrid**

Hasta el año 2015 El Liceo Municipal Experimental, Técnico y en Ciencias Fernández Madrid gestiona procesos innovadores en la educación regular y no regular, para ser un referente de la educación nacional y latinoamericana.¹²

¹¹ Liceo Municipal Experimental Técnico y en Ciencias “Fernández Madrid”. (2011). *Reseña Histórica*. Recuperado de <http://remq.edu.ec>

¹² Liceo Municipal Experimental Técnico y en Ciencias “Fernández Madrid” (2011). *Misión-Visión*. Recuperado de <http://remq.edu.ec>

3.2.1 Atributos de Marketing Liceo Municipal Experimental Técnico y en Ciencias Fernández Madrid.

Analizando los atributos del Liceo Fernandez Madrid se puede ver que este Colegio ofrece los siguientes atributos a sus clientes:

- **Atributo: Actividades No Académicas**

Como parte de una educación integral el Colegio Fernández Madrid ofrece clubs de: Bastoneras, Banda Estudiantil, Basket, Volley, Futbol, Danza y Coro. Los cuales son comparables con las actividades de UEFSA y equiparables.

- **Atributo: Características de Clientes**

Dentro de las características de los clientes que atienden al Fernandez Madrid, se puede deducir que se satisface al mismo segmento de clientes que el Colegio San Andrés y debido a esto los clientes pueden decidir entre las dos opciones.

- **Atributo: Ventaja Competitiva**

Se pudo detectar que la ventaja competitiva de esta institución es el prestigio y trayectoria que ha ganado en su historia.

- **Atributo: Infraestructura**

Acorde con la visita realizada se pudo ver que el espacio disponible para áreas recreativas es menor, al que dispone las UEFSA.

Acorde con la información recopilada se puede ver que La Unidad Educativa Fernandez Madrid es uno de los competidores directos que tiene el Colegio San Andrés sobre todo por su ubicación física muy cercana, segmento de mercado y oferta académica. Cuenta con certificaciones de calidad y orientación a la satisfacción del cliente como política estratégica.

3.3. INSTITUTO NACIONAL MEJIA

El Instituto Nacional Mejia nace hace 116 años de la necesidad de contar con un plantel laico en la República, fue inaugurado el 11 de junio de 1897 por el Gral Eloy Alfaro.

- **Misión Instituto Nacional Mejia**

El Instituto Nacional Mejía es un Colegio fiscal, laico, experimental que forma y prepara bachilleres con mentalidad crítica reflexiva y formación científico humanística, comprometida con el cambio social y desarrollo nacional.

- **Visión Unidad Educativa Salesiana Spellman**

El Instituto Nacional Mejía será el líder de la educación ecuatoriana mediante una formación con excelencia humana, académica y social; en concordancia con el desarrollo científico técnico, para defender los intereses de nuestra sociedad y competir con ventaja en el mundo moderno. El Mejía marca el paso en el desarrollo de la formación científica , técnica, humanística, física, moral y cívica desde hace 112 años en el desarrollo de la educación en el país, dentro de un contexto democrático, laico, libre y de fiel compromiso con los más necesitados

3.3.1. Atributos de Marketing Instituto Nacional Mejia

El Instituto Nacional Mejia fue elegido por su trayectoria y reconocimiento dentro de la Ciudad Quito y Nacional, lo cual representa un ejemplo y presenta posibles recomendaciones que se pueden adaptar al Colegio San Andrés.

- **Atributo: Infraestructura**

El Instituto Mejia cuenta con una vasta infraestructura que permite un mayor aforo. Adicionalmente dentro de sus instalaciones cuenta con: Museo de Ciencias Naturales y Etnográfico; laboratorios de Informática, Biología y Anatomía; Física; Ciencias Naturales y Química. Dentro de la Cultura Estética se ofrece: Mecánica, Cerámica y Música y Diversas Salas Múltiples.

- **Atributo: Prestigio e Identidad**

El Instituto cuenta con una larga trayectoria y cuenta con gran identidad por parte de su alumnado, por lo que no requiere invertir en publicidad al tener listas de espera por un cupo.

- **Atributo: Comunicación**

Este colegio cuenta con una página web informativa bastante completa que destaca las ventajas de esta institución, adicionalmente mantiene un canal YouTube institucional en donde expone las infraestructura y actividades realizadas.

Con la información recopilada se pueden determinar brechas entre la UEFSA y sus competidores principales, las cuales establecen buenas prácticas y posibles ventajas competitivas que se deben anticipar para que estas no afecten los posibles ingresos, se eviten deserciones y se pueda generar fidelidad con padres de familia y estudiantes.

4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS.

Las estrategias de marketing ayudan a las empresas a trazar objetivos que aprovechen las oportunidades de mercado, valoren las opiniones vertidas y magnifiquen los beneficios de las organizaciones, a través del conocimiento de los clientes y la comprensión de las necesidades apalancándose en la flexibilidad de su corporación y adaptación al mercado. Para llevar a cabo estas actividades es importante el tener un marco que guie las acciones de los directivos, proporcionando un orden que asegure la calidad y control del proyecto.

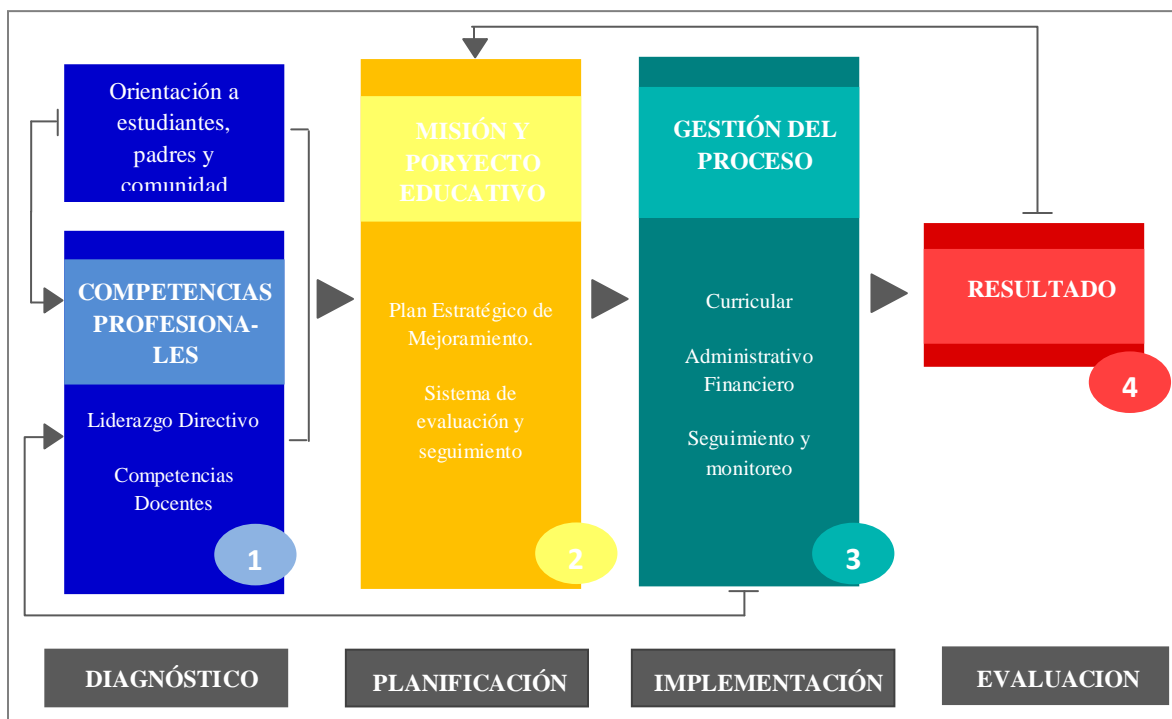
De acuerdo con la información presentada en capítulos anteriores se presentan estrategias de marketing para la Unidad Educativa San Andrés las cuales se plantean dentro del marco de un nuevo modelo de gestión que enfoca a la comunidad educativa a la obtención de resultados.

4.1.PROPUUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS (UEFSA).

Debido a que no se contaba con información previa de atributos de marketing o un modelo de gestión establecido, a continuación se presenta un marco para generar calidad en unidades educativas que ayuden al cumplimiento de las estrategias planteadas.

En la siguiente ilustración se presenta el modelo de gestión escolar creado por la Fundación Chile dentro del programa de Gestión y Dirección Escolar para el mejoramiento de la calidad educativa a través de una gestión estratégica.¹³

Ilustración 22 - Nuevo Modelo de Gestión Educativa



Fuente: Focus Grup Realizados
Elaborado Por: Ana Páez

¹³ Fundación Chile. (2013). *Modelo de Gestión Educativa*. Recuperado de <http://www.gestionescolar.cl/>

En orden para que este modelo de gestión funcione correctamente se requiere iniciar con un conocimiento profundo del usuario o cliente de la institución y saber responder a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Este proceso se debe constituir como una práctica periódica en el colegio, posteriormente en el planteamiento de estrategias se habla más sobre esta práctica.

Dentro de la etapa de diagnóstico, el liderazgo directivo juega un papel determinante al conducir al colegio a generar valor agregado y orientar a la comunidad educativa hacia la obtención de los resultados esperados en el ámbito de la calidad de la educación. De igual manera se debe preocupar por sondear permanentemente los grados de satisfacción de los beneficiarios y usuarios asumiendo los resultados como una responsabilidad pública.

Los integrantes de la comunidad educativa saben que pueden contribuir al logro de los fines del colegio, estableciendo espacios de comunicación y manteniendo una mentalidad de mejora continua. Los procesos de gestión educativa se basan en el aprendizaje organizacional, por medio de estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.

4.1.1. Componentes del Modelo de Gestión.

Dentro de este nuevo marco de gestión se encuentran los siguientes componentes, asegurar el cumplimiento de los mismos ayuda a las instituciones educativas a alcanzarlas estrategias que se hayan planteado.

- **Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad.**

Se refiere a la forma en que el colegio conoce a su comunidad, sus expectativas y su nivel de satisfacción. Analizando la forma en que el colegio promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad con el fin de mejorar la calidad de la educación.

En la Unidad Educativa San Andrés como parte de sus políticas y dentro de su programación se propone generar espacios de comunicación, instaurando canales de sugerencias y comentarios que puedan ser analizados y discutidos con las autoridades para analizar su factibilidad. Las iniciativas propuestas alcanzar esta área, se encuentran desarrolladas posteriormente en “Estrategias de Marketing Compuesto”.

- **Liderazgo Directivo**

Comprende la forma en que las autoridades lideran y orientan al colegio hacia la obtención de resultados acordes con la mejora de la gestión educacional. Esta parte del modelo genera espacios y mecanismos para que la comunidad educativa se involucre en la misión y metas

institucionales. Consecuentemente, evalúa la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad por los resultados obtenidos.

Dentro de esta área como parte fundamental en la generación de ventaja competitiva es importante que la unidad educativa haga parte del proceso de decisión a la comunidad, entregando información oportuna de los avances realizados.

- **Gestión de las Competencias Profesionales Docentes**

Abarca el desarrollo de las competencias de los profesores y considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos. Se traduce en sistemas que suponen la existencia y uso de perfiles de competencias de los profesores, que posibiliten los procesos de selección, capacitación, promoción y desvinculación de los profesionales del colegio.

Para la Unidad Educativa San Andrés se propone generar planes de carrera establecidos, en donde por funcionario se propongan mecanismos para el desarrollo del cuerpo docente con planificación de capacitación, un modelo claro y puntual de medición.

- **Planificación**

Se refiere a los sistemas y procedimientos sistemáticamente utilizados para los procesos de planificación institucional como son: proyecto educativo institucional y plan anual. Estableciendo como política institucional el promover la agenda de actividades, participación de usuarios y seguimiento, concluyendo con la evaluación de los procesos y resultados de lo planificado.

- **Gestión de Procesos**

Aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular, pedagógico, administrativo y financiero.

La dimensión curricular – pedagógica, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes.

La dimensión administrativa se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa, tales como los reglamentos internos, registros, normas, definición de roles y funciones, recursos didácticos, infraestructura etc.

La dimensión financiera incluye los controles presupuestarios, sistemas de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales.

- **Gestión de Resultados**

Se refiere al análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, medidos en términos absolutos y relativos, por otro lado la efectividad organizacional se expresa en términos de la satisfacción de los beneficiarios y usuarios que tendrán impacto en los resultados financieros y el logro de las metas anuales. Se incluye la forma en que se utilizan los resultados para la toma de decisiones respecto de las estrategias establecidas.

La conclusión de este nuevo modelo de gestión se puede aplicar a cualquier aspecto de una empresa educativa, ya que considera a sus principales intervinientes dentro del proceso de mejora, mide su eficacia en términos de satisfacción y posterior retorno financiero. Este marco de acción presenta de forma resumida el pasos para el correcto funcionamiento de un proyecto educativo, al igual que desarrolla las habilidades de liderazgo, gestión y pensamiento estratégico con el uso oportuno de herramientas prácticas

4.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING COMPUESTO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS (UEFSA).

Empresas alrededor del mundo buscan nuevos conceptos y directrices que les permitan liderar su mercado, por lo que han diseñado varios tipos de estrategias que están siendo replicadas en diferentes organizaciones sin importar su giro de negocio.

Para el caso de la Unidad Educativa San Andrés se acopló las estrategias genéricas que la teoría dicta con la información de capítulos anteriores en donde se investigó la perspectiva de sus clientes y competidores principales, para determinar las mejores prácticas a seguir en beneficio del colegio.

A continuación se encuentran el planteamiento de las estrategias de marketing para la Unida Educativa San Andrés.

4.2.1. Estrategias de Marketing: Plaza.

Las estrategias planteadas para la Unidad Educativa San Andres con respecto a la plaza se basan en ofrecer un producto con cualidades distintivas al mercado ecuatoriano, las cuales sean importantes para el cliente y diferencien a este colegio de su competencia. Para formalizar este proceso de mejora continua se plantea el incorporar como política la investigación de la

competencia externa, obtención de información de futuras necesidades que puedan tener los clientes del colegio por medio de encuestas y entrevistas anuales.

Adicionalmente dentro del diagnóstico realizado en la Unidad Educativa San Andrés se preguntó a padres de familia, la factibilidad de implementar nuevos servicios alineados al proceso educativo, que se recogieron como parte de los grupos focales realizados. Como se puede ver existe un alta aceptación a incorporar nuevos servicios (Ver Ilustración 23 – Factibilidad Nuevas Iniciativas), sin embargo con el 90% de aceptación se priorizó la implementar de un centro de capacitación para estudiantes graduados. Esta iniciativa busca diversificar la gama de productos que ofrece la comunidad franciscana y en este caso el Colegio San Andrés.

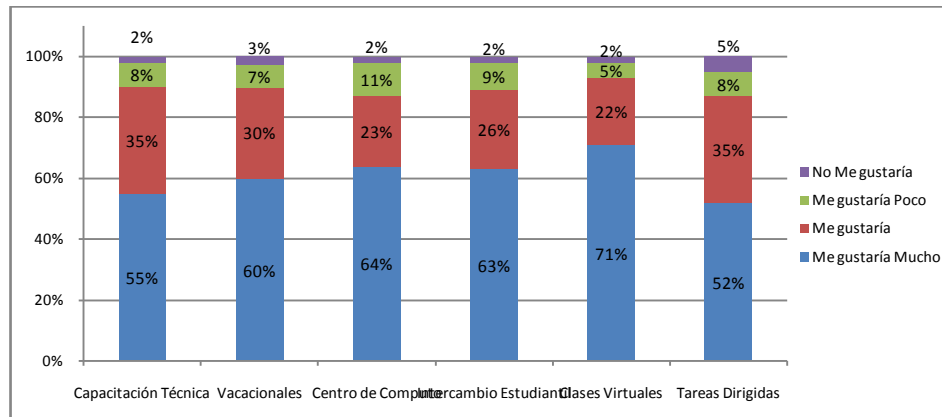
Debido a factores sociales, económicos, curva de aprendizaje y mercado se concluyó que la iniciativa más apropiada para llevarse a cabo en el corto plazo corresponde a la constitución de un centro de capacitación dentro de las instalaciones de la Sede Quitumbe.

Actualmente la población ecuatoriana está envejeciendo al tener una tasa de natalidad infantil que sigue reduciéndose. Empresas dedicadas a servir a este mercado deben buscar nuevos mercados o mantener su base sólida de clientes e ir ofreciéndole nuevos productos conforme con sus nuevas necesidades.

Por otro lado se conoce que en la sociedad actual existen altos niveles de pobreza, lo que obliga en muchos casos a niños y niñas a dejar sus estudios para apoyar con ingresos a sus familias; debido a esta realidad es que el sector educativo debe optar por generar centro de enseñanza con este propósito. Al darles a estos niños una profesión, puede contar con herramientas con las que puedan conformar microempresas viables y la posibilidad de romper la barrera de pobreza.

El alcance de este proyecto va a ser parcial durante su inicio, debido a que se requiere de una alta inversión inicial se propone comenzar dictando cursos pequeños y materias limitadas. Conforme se vaya incrementando la recomendación e inscripción de alumnos se podrá expandir la oferta. Es importante mencionar que este centro llevara a cabo sus actividades en la sede Quitumbe que deberá ser equipada para su nuevo propósito.

De igual manera existe una alta aceptación para otras iniciativas implementar clases virtuales, centro de computo abierto, intercambio estudiantil, entre otros los cuales pueden ser implementados paulatinamente.

Ilustración 23 - Factibilidad Nuevas Iniciativas

Fuente: Tabulación de Resultados

Elaborado Por: Ana Páez

En la siguiente tabla se detalla el plan operativo que se propone para alcanzar las estrategias anteriormente planteadas, incluyendo las políticas necesarias para su aplicación.

Tabla 8 - Plan Estratégico, Marketing Mix: Plaza

PLAN ESTRATÉGICO		
MARKETING MIX: Plaza		
Tipo de Estrategia	Estrategia	Política
Estrategia de Diferenciación	1. Realizar monitoreo continuos de las oferta académica de unidades educativas competidoras.	Una vez concluido el periodo lectivo, se procederá a realizar un monitoreo de los competidores principales de la Unidad Educativa San Andrés en donde se investigaran las posibles diferencias en la oferta académica y ventaja competitiva.
Estrategia de Diferenciación	2. Investigar permanentemente las necesidades y sugerencias de padres de familia, estudiantes, docentes y personal administrativo.	Al concluir cada periodo lectivo realizar al azar encuestas de satisfacción a estudiantes, padres de familia y docentes sobre el servicio prestado y posibles puntos de mejora.
		Al momento de realizar el proceso de desvinculación de un estudiante de la institución, se deberá llenar un formato en donde se evalúe el motivo de salida del alumno.
		Al momento de prospectar un posible cliente de la institución se deberá realizar una entrevista con los padres de familia.
Estrategia de Diferenciación	3. Implementar en la sede Quitumbe un centro de capacitación técnica para estudiantes en últimos años de educación.	Durante el desarrollo de clases promocionar las nuevas instalaciones disponibles.
		Generar planes de financiamiento para estudiantes en el ingreso al instituto de capacitación técnica.

Fuente: UEFSA

Elaborado Por: Ana Páez

Adicionalmente se presenta el plan operativo con las actividades necesarias y su orden consecutivo para alcanzar cada una de las estrategias previamente establecidas.

Tabla 9 - Plan de Implementación, Marketing Mix: Plaza

PLAN OPERATIVO				
UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS				
MARKETING MIX: Plaza				
Estrategia Planteada:	1. Al concluir cada periodo lectivo realizar al azar encuestas de satisfacción a estudiantes, padres de familia y docentes sobre el servicio prestado alcanzando posibles puntos de mejora.			
ACTIVIDADES	MÉTODO	ENTREGABLE	RESPONSABLE	INDICADOR
Establecer atributos a ser evaluados.	Reunión	Check List	Padre Rector	% Satisfacción Actual
Correr encuesta en padres de familia y estudiantes de forma aleatoria, al final de cada año lectivo.	Encuesta	Documento	Secretaría	
Análisis de la información recopilada.	Reunión	Informe	Padre Rector	
Determinación de acciones a seguir	Reunión	Acta de Reunión	Padre Rector	
Comunicación de las estrategias planteadas	Comunicación	Publicación	Padre Rector	
Establecer los atributos más importantes que van a ser evaluados cuando un estudiante se retira de la institución.	Reunión	Check List	Padre Rector	Sumatoria de Motivos
Correr entrevista padres de familia.	Encuesta		Secretaría	
Análisis de la información recopilada.	Reunión	Informe	Padre Rector	
Determinación de acciones a seguir	Reunión	Acta de Reunión	Padre Rector	
Comunicación de las estrategias planteadas	Comunicación		Padre Rector	
Cuando se presente un cliente interesado en ingresar a la institución, se deberá generar una cita con un miembro de la institución para que este explique la información y se realice la prospección.	Reunión	Check List	Padre Rector	% Padres de Familia Entrevistados
Durante la reunión el representante de la institución se indaga al cliente sobre sus necesidades, se expone argumentos convincentes, realiza un recorrido por las instalaciones y establece un compromiso o generar una cita posterior.	Entrevista	Hoja de Prospección	Secretaría	
Realizar el seguimiento del cliente prospectado, en el caso que el cliente desista indagar a los clientes del motivo de salida y competidor elegido.	Indagación	Check List Cliente Desiste	Padre Rector	% Estudiantes Matriculados
En el caso en que el cliente se encuentre interesado en ingresar a la institución informarle de los pasos a seguir.	Indagación	Check List Requisitos de Ingreso	Padre Rector	
Análisis de la información recopilada.	Reunión	Informe	Padre Rector	
Determinación de acciones a seguir	Reunión	Acta de Reunión	Padre Rector	
Comunicación de las estrategias planteadas	Comunicación	Publicación	Padre Rector	

Fuente: UEFSa**Elaborado Por:** Ana Páez

Tabla 10 - Plan Implementación 2, Marketing Mix: Plaza

PLAN OPERATIVO				
UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS				
MARKETING MIX: Plaza				
Estrategia Planteada:	2. Realizar monitoreo continuo de las oferta académica de unidades educativas competidoras.			
ACTIVIDADES	MÉTODO	ENTREGABLE	RESPONSABLE	INDICADOR
Establecer atributos a ser evaluados.	Reunión	Check List	Padre Rector	% Satisfacción Competencia.
Determinar los colegios competidores principales que serán evaluados.	Reunión	Acta de Reunión	Padre Rector	
Evaluación de empresas para contratación	Reunión	Propuestas	Padre Rector	
Contratación de empresa investigadora	Reunión	Contrato	Junta Encargada	
Proceso de investigación	Investigación	Informe de Hallazgos	Empresa Adjudicada	
Análisis de la información obtenida	Reunión	Acta de Reunión	Padre Rector	
Determinación de acciones a seguir	Reunión	Acta de Reunión	Padre Rector	
Comunicación de las estrategias planteadas	Campaña de Comunicación		Padre Rector	

Fuente: UEFSA**Elaborado Por:** Ana Páez**Tabla 11 - Plan Implementación 3, Marketing Mix: Plaza**

PLAN OPERATIVO				
UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS				
MARKETING MIX: Plaza				
Estrategia Planteada:	3. Implementar en la sede Quitumbe un centro de capacitación técnica para bachilleres.			
ACTIVIDADES	MÉTODO	ENTREGABLE	RESPONSABLE	INDICADOR
Establecer la demanda específica de servicios y la cantidad actual de clientes internos y externos.	Investigación de Mercado	Informe	Padre Rector	% Aceptación
Repartir la infraestructura de la sede necesaria para el nuevo centro de capacitación.	Reunión	Acta de Reunión	Padre Rector	
Compra del equipamiento requerido, conforme con la demanda.	Adquisición	Reconocimiento Físico	Padre Rector	
Publicidad de las nuevas instalaciones.	Campaña de Comunicación	Pre inscripciones	Padre Rector	
Prospección de Clientes	Entrevista			
Inscripción y Pago de Clientes.	Reunión	Factura	Secretaría y Tesorería	
Entrada en Funcionamiento.	Evento			
Propaganda continua y planes de financiamiento para alumnos andresinos.	Campaña de Comunicación	Formularios de inscripción		Número de Inscritos/año

Fuente: UEFSA**Elaborado Por:** Ana Páez

4.2.2. Estrategias de Marketing: Producto.

Las estrategias propuestas para la P de marketing correspondiente a producto, se enfoca en establecer mecanismos que aseguren la promesa de venta y calidad del servicio educativo para la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Entendiendo a un colegio en su forma más básica, el proceso educativo se fundamenta en transmitir conocimiento de docentes a estudiantes con el uso de variadas herramientas pedagógicas. Solo garantizando la eficacia de este flujo de información, se podría satisfacer a padres de familia y estudiantes. Es por esto que se debe enfocar esfuerzos a generar un proceso formal retroalimentación para docentes, con indicadores específicos y que permitan a los estudiantes acceder a niveles superiores de educación.

La Fundación Bill & Melinda Gates en su Proyecto “Measures of Effective Teaching” (MET) por sus siglas en ingles, proponen un nuevo modelo para medir la efectividad la enseñanza del cuerpo docente en instituciones de toda índole.¹⁴

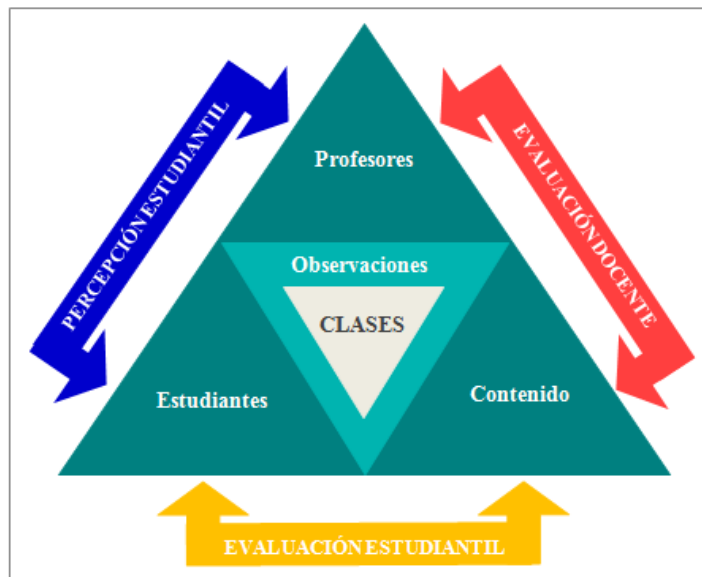
MET inicio su investigación en 2009, con la interrogante ¿Cómo se mide la calidad educativa en escuelas públicas en Norte América?, detectó un

¹⁴ Proyecto MET. Fundación Bill y Melinda Gates. (2012). *Guía del Practicante: Asegurando la Equidad y Exactitud de la Medición de la Enseñanza*.

significativo espacio de mejora en la forma en que se evaluaba a los docentes en sus aulas de clases.

Siendo este factor el más importante para un mejor rendimiento estudiantil, decidió proponer un nuevo modelo para explotar las habilidades de los profesores y compartirlas con el resto de sus compañeros. Con la colaboración de aproximadamente 3 000 profesores voluntarios que abrieron las puertas de sus aulas, en los Distritos de Charlotte-Mecklenburg, Dallas, Denver, Hillsboroung, Memphis, New York y Pittsburgh y la ayuda de prestigiosas universidad como Universidad de Chicago, Darmouth, Harvard, Michigan, entre otras, se ratifica la factibilidad del siguiente modelo:

Ilustración 24 - Fundamentos Proyecto MET



Fuente: Proyecto MET. Fundación Bill & Melinda Gates.
Elaborado Por: Ana Páez

El Proyecto MET propone las siguientes aristas para su aplicación:

1. Instrumento Observación de Clases

El progreso académico depende altamente en el talento y habilidades que tienen los profesores para liderar su aula de clases. Sin embargo la mayoría de profesores reciben poca retroalimentación sobre el trabajo que realizan, en la mayoría de los casos este ejercicio es superficial. En la mayoría de las escuelas el director visita las aulas de clase con una lista de control de los aspectos a evaluar, al finalizar su observación se obtiene recibe un: “Satisfactorio”.

Acorde con la investigación realizada por la Fundación Gates, el costo de esta negligencia es enorme, principalmente las habilidades planteadas muy temprano sin retroalimentación no podrán crecer. De igual manera existen pocas oportunidades para que los profesores compartan su experiencia y practicas lo que ayuda a reforzar su profesión.

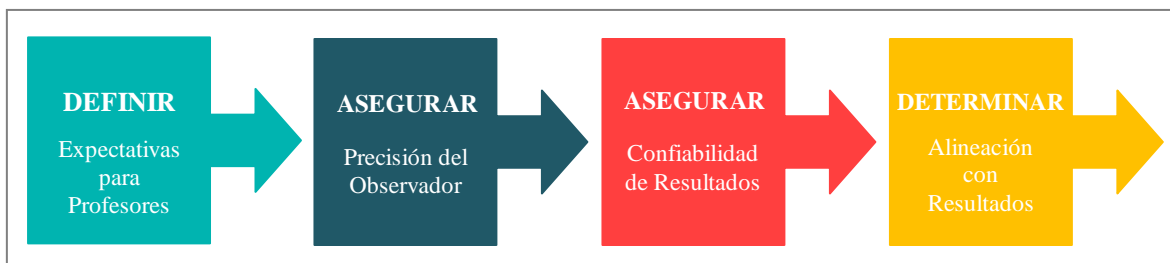
Measures of Effective Teaching (MET) resuelve esta contradicción con nuevas herramientas que ayuden a diagnosticar las fortalezas o debilidades de los docentes y presenta nuevos enfoques para desarrollar profesores.

Se propone video grabar las clases dictadas, la primera revisión del video la realiza el profesor enfocado, posteriormente realiza un análisis

de todas las clases grabadas y elige la clase que quisiera compartir para ser evaluada por un observador, que con el apoyo del director o supervisión se puedan proponer mejoras concretas. Adicionalmente las cintas de mayor calificación podrán ser compartidas con el resto de compañeros para compartir experiencias y buenas prácticas como un ejercicio periódico.

Para iniciar el proceso de observación es importante compartir con los colaboradores las fases de este instrumento, que se detallan en la Ilustración 25.

Ilustración 25 - Observación de Clases



Fuente: Proyecto MET. Fundación Bill & Melinda Gates.

Elaborado Por: Ana Páez

Dentro de la definición de expectativas es importante que maestros, supervisores, proveedores y profesionales compartan una visión común de las instrucciones efectivas que se busca, para que se puedan trabajar hacia conseguirlo. Para evitar una observación parcial de la realidad de las clases,

se han creado diferentes instrumentos para cada tipo de clase dictada, los cuales se enfocan en actividades específicas que puedan ser medidas. Adicionalmente es importante asegurar la confiabilidad de los resultados, esto se alcanza por medio de presentar observadores certificados, grabaciones de calidad y generar modelos de calificación estadística claros y de acceso público. Para poder seguridad en los resultados alcanzados se pueden utilizar observadores externos que no tengan relación con los profesores calificados, evitando preferencias o subjetividad; también se puede optar por tener múltiples observadores calificando un mismo video.

2. Percepción Estudiantil

Como segundo eje se propone el obtener la opinión de quien recibe y está en contacto con el servicio educativo. En las aulas de clase MET se analizan atributos basados en el Proyecto “Trípode” de Ronald F. Ferguson de Universidad de Harvard para la Mejora Escolar, las preguntas fueron reunidas bajo 7 principios o 7C’s (por sus nombres en ingles): Cuidar, Controlar, Clarificar, Desafiar, Cautivar, Consultar y Consolidar.

3. Resultados del Rendimiento Estudiantil

Debido al contexto en que se elaboró este proyecto la arista de rendimiento estudiantil se basa en las calificaciones obtenidas por los estudiantes durando los exámenes que realiza y califica cada estado. Sin embargo se puede adaptar este aspecto a exámenes finales o calificaciones globales

para pases de año. Esto recaería en eliminar la relación del docente con las notas obtenidas.

Es importante considerar que después de tres años de investigación se ha podido concluir que existe una relación directa entre el empleo de los instrumentos con el mejor rendimiento académico estudiantil.

Dentro de las consideraciones importantes para la aplicación de este modelo es que requiere dotarle de recursos para su funcionamiento con grabaciones de calidad que no dejen en duda los resultados otorgados. Adicionalmente requiere certificar y aclarar las competencias de los determinador observadores.

Información adicional y más detalladas de cada instrumento se pueden encontrar en el Anexo 3.

Conjuntamente como estrategia marketing en producto, se propone el mejorar la atención en puntos de contacto con el cliente, sobretodo en el acercamiento inicial con clientes potenciales de la unidad educativa.

El proceso de prospectación a un nuevo potencial cliente debe iniciar con su ingreso a las instalaciones, es importante que los visitantes sean reconocidos y se los sepa ayudar efectivamente. Cuando una persona ingresa a la institución por lo general el primer punto de contacto es el portero, por lo que es importante que esta persona se encuentre capacitada en el proceso que

va a realizar. Es indispensable el obtener la cantidad de información necesaria para poder realizar direccionar correctamente como: nombre de la persona, indagar la razón de su visita, indicar la persona con la que puede solucionar su requerimiento y de ser el caso acompañar a la persona hasta el personal de ventas

La segunda instancia dentro del proceso de ventas es la prospección, la cual debe ser realizar por parte de personal específico para esta tarea el cuales debe encontrarse capacitado para esta presentación y mantener un rango de decisión en la institución. En la ilustración 23 se puede ver cómo deberían fluir las actividades de una venta con la información indispensable de cada etapa, más información se encuentra a continuación:

- **Indagación del Cliente**

En el proceso de venta el obtener la mayor cantidad de información en el primer contacto es indispensable, ya que se tiene el cliente presente y realizó el esfuerzo de acercarse a la institución.

Dentro de la primera fase de indagación se busca el entender lo que el cliente está buscando en un colegio, se pueden realizar anotaciones de los temas tratados, para ser utilizados en las fases posteriores para persuadir al cliente. La información básica se debe preguntar es: la cantidad de hijos que tiene el cliente y sus edades, es importante el conocer este dato debido a que se puede utilizar como persuasión para

que de tener más de un hijo, todos puedan ingresar a la misma institución. Adicionalmente acorde con su rango de edad se les puede ofrecer los diferentes servicios del colegio: educación básica, secundaria o el ingreso a la capacitación técnica.

Uno de los puntos más importantes es saber las razones por las cuales se acerca a la institución, el tabular esta información provee a la unidad educativa datos importantes de ventaja o para mejora. En el caso que se el alumno tenga una relación de consanguinidad con un ex alumno se le puede ofrecer descuentos o facilidades, utilizando esta como una herramienta de retención.

Por otro lado el conocer los ingresos que la familia percibe, puede dar un indicio de su poder adquisitivo y el valor que podría destinar para educación con lo que puede establecer si el cliente aplica o no dentro del segmento del colegio.

- **Presentación de la institución**

Como parte de la presentación de la institución se analiza las facilidades, clubs, instalaciones, capacidades de cuerpo docente, estadísticas relevantes, entre otros. Es importante el realizar una comparación entre las expectativas y lo que ofrece la institución, para poder motivar al cliente al satisfacer sus necesidades. Se puede utilizar

materiales de apoyo en donde se encuentre la información para el cliente pueda revisarla posterior a la visita.

- **Negociación**

Después de haber expuesto las expectativas y la realidad de la institución comienza el proceso de negociación, en el cual se analizan las diferencias entre estas y se intenta convencer al cliente de las diferencias con otras instituciones.

- **Cierre y Agendamiento**

Es importante el llegar a acuerdos con el cliente para poder cerrar el proceso, se recomienda generar visitas posteriores o acuerdos con los cuales no se pierdan clientes por falta de información.

- **Seguimiento**

El seguimiento se realiza por medio de llamadas telefónicas a los clientes que visitaron previamente la institución y sobre los cuales ya se realizó un acercamiento. El objetivo de esta actividad es reanimar al cliente y motivar su preferencia.

- **Entrega de Pasos a Seguir**

En el caso que después del seguimiento el cliente aun se encuentre interesado, es importante darle la información oportuna de los pasos que

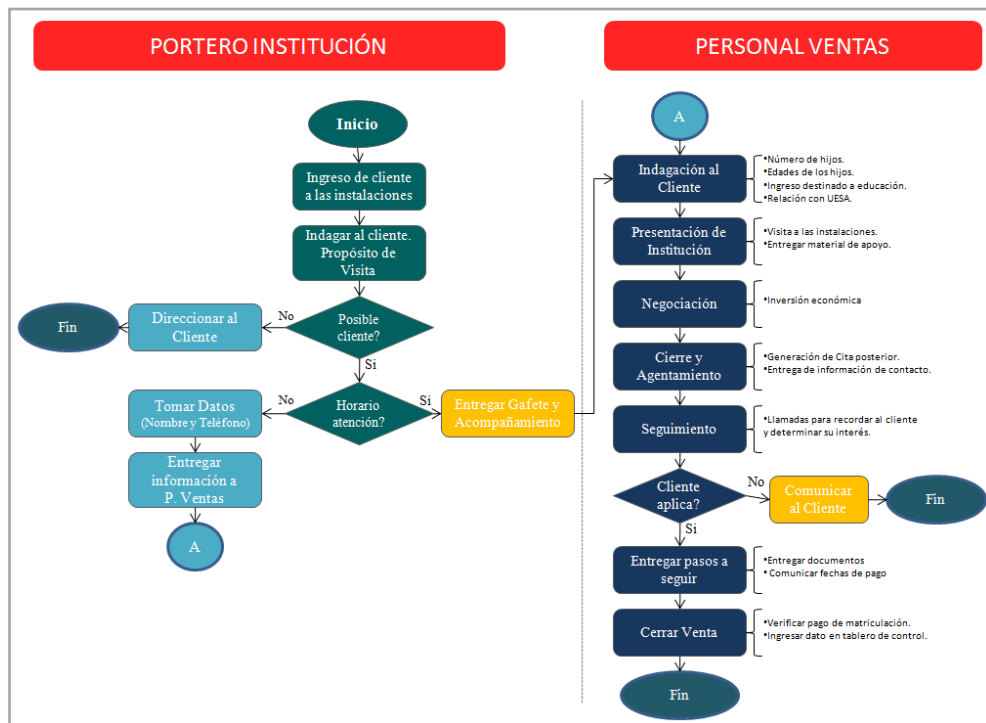
siguen para unirse a la institución como fechas de pago, modos de pago, lista de útiles, compra de uniformes, entre otro.

Para estandarizar este proceso es importante contar una lista de control de las actividades y requisitos necesarios, el cual se le puede hacer llegar al cliente por medio de correo electrónico o físico.

- **Cierre de Venta**

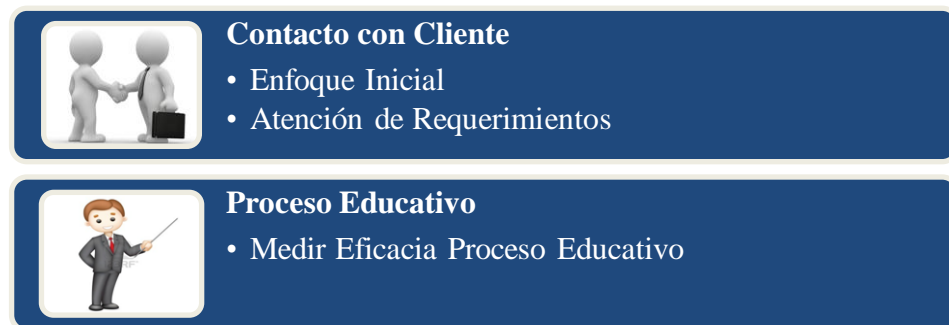
El cierre de la venta es cuando el cliente se acerca a realizar el pago de matrícula y se encuentra formalmente dentro de la institución. Es este el momento en que se puede registrar una venta realizada para el indicador o cuadro de control.

Adicionalmente en este eje, se encuentra el mejorar la atención de requerimientos específicos y rutiniales, como son: atención para pago de pensiones, solicitudes de pase de año, certificados, pedido de libros, copias, atención telefónica, etc. Lo cual se puede alcanzar por medio de protocolos y estándares de atención previamente especificados e instruidos, sobre los cuales se generaran indicadores para medir la gestión de los colaboradores.

Ilustración 26 - Proceso de Ventas

Fuente: Proyecto MET. Fundación Bill & Melinda Gates.

Elaborado Por: Ana Páez

Ilustración 27 - Estrategia de Producto

Fuente: Proyecto MET. Fundación Bill & Melinda Gates.

Elaborado Por: Ana Páez

El plan estratégico y políticas necesarias para alcanzar estas estrategias se encuentran a continuación:

Tabla 12 - Plan Estratégico, Marketing Mix: Producto

UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRES		
PLAN ESTRATÉGICO		
MARKETING MIX: Producto		
Tipo de Estrategia	Estrategia	Política
Estrategia de Diferenciación	4. Establecer índices de calidad del servicio para el cliente interno y externo.	Medir la calidad del servicio en cada punto de contacto con el cliente externo de forma periódica.
		Medir la satisfacción del cliente interno de forma periódica.
	5. Incentivar el mejor desempeño del cuerpo docente, por medio de la adaptación de los fundamentos del Proyecto MET.	De forma mandatorio se realizará un proceso de selección para postulantes a docentes.
		Se establecerá un proceso de retroalimentación docente en donde se mida la efectividad de su enseñanza.
		De acuerdo con los parámetros establecidos en planes de carrera se establecerán capacitación continua para el cuerpo docente.

Fuente: UEFSA

Elaborado Por: Ana Páez

A continuación se encuentra el plan operativo propuesto para la aplicación de las estrategias de producto en la Unidad Educativa.

Tabla 13 - Plan Implementación, Marketing Mix: Producto

PLAN OPERATIVO				
UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS				
MARKETING MIX: Producto				
Estrategia Planteada:	4. Establecer índices de calidad del servicio para el cliente interno y externo.			
ACTIVIDADES	MÉTODO	ENTREGABLE	RESPONSABLE	INDICADOR
Establecer atributos a ser evaluados.	Reunión	Acta de Reunión	Padre Rector	% Satisfacción Actual
Comunicar el calendario, método, intervinientes, índices y estándares de medición de calidad.	Campaña de Comunicación	Políticas y Procedimientos	Padre Rector	
Inicio de las mediciones conforme con el calendario establecido.	Encuestas	Reporte	Padre Rector	
Análisis de la información recopilada.	Reunión	Acta de Reunión	Padre Rector	
Determinación de acciones a seguir	Reunión	Acta de Reunión	Padre Rector	
Comunicación de las estrategias planteadas	Campaña de Comunicación	Políticas y Procedimientos	Padre Rector	

Fuente: UEFSA**Elaborado Por:** Ana Páez**Tabla 14 - Plan Implementación 2, Marketing Mix: Producto**

PLAN OPERATIVO				
UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS				
MARKETING MIX: Producto				
Estrategia Planteada:	5. Incentivar el mejor desempeño del cuerpo docente.			
ACTIVIDADES	MÉTODO	ENTREGABLE	RESPONSABLE	INDICADOR
Determinar la efectividad actual del servicio educativo.	Reunión, Estadística	Acta de Reunión	Padre Rector	Efectividad Actual.
Establecer punto de mejora y ventajas existentes.	Reunión	Acta de Reunión	Padre Rector	
Generar planes a seguir, presupuestos e índices	Acorde al establecido	Acta de Reunión	Padre Rector	Cumplimiento
Comunicación de las estrategias planteadas.	Campaña de Comunicación	Publicación	Padre Rector	
Control, mejora y análisis de las iniciativas implementadas.	Comunicación e Informes	Políticas y Procedimientos	Padre Rector	Retorno sobre Inversión

Fuente: UEFSA**Elaborado Por:** Ana Páez

4.2.3. Estrategias de Marketing: Promoción.

La estrategia de promoción para la Unida Educativa San Andres se basa potenciar las ventajas actuales de la institución en clientes nuevos, a través de

elevar la inversión en publicidad canalizando los esfuerzos a un segmento de clientes específico, evitando esfuerzos innecesarios.

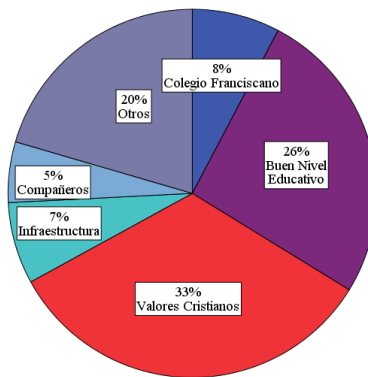
Actualmente los clientes de la Unidad Educativa San Andrés identifican a esta institución con los valores cristianos que promulga y el nivel educativo que demuestra (Ver Ilustración 28). Si bien esta es una imagen de connotación positiva y que debe ser aprovechada, es necesario que los consumidores tengan una imagen clara y querida por la institución. Esta debe demostrar coherencia entre la realidad y expectativas de los clientes, ser conocida por toda la comunidad educativa y sus posibles clientes.

Es así que se propone el identificar a la comunidad andresina con un nuevo logo, slogan y mascota que unifique los valores del colegio con una perspectiva joven y que distinga las fortalezas de la institución. Este proceso se propone sea realizada con la participación de los estudiantes, en donde por medio de un concurso interno se escoja la mejor opción que cumpla con las reglas planteadas previamente por los Directivos. Es importante que este proceso sea transparente y este alineado a los valores y principios de la orden franciscana.

Una vez compartida esta nueva imagen corporativa es importante enfocarla a los clientes y potenciales clientes de la institución. Como indica la ilustración 23, el 48% de los estudiantes tienen algún familiar que estudió en el colegio, por lo que es importante fidelizar a este nicho de mercado para que al convertirse en padres de familia inscriban a sus hijos en su colegio.

Entre las herramientas que se propone para alcanzar este objetivo, se encuentra el enviar mensajes que generen identidad en los estudiantes durante los periodos de recreo y salida de clases. En esta misma línea se llevará a cabo campañas de publicidad durante los periodos vacaciones sobretodo en la Radio Francisco Estéreo, la cual es parte de la congregación franciscana.

Ilustración 28 - Imagen Institucional, Unidad Educativa San Andrés

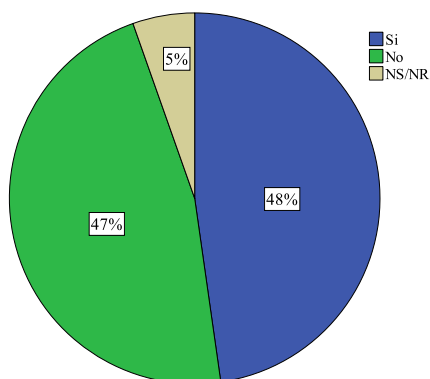


Fuente: Tabulación de Encuestas
Elaborado Por: Ana Páez

El detalle del plan estratégico y políticas necesarias para alcanzar las estrategias planteadas se encuentra a continuación:

Tabla 15 - Plan Estratégico, Marketing Mix: Promoción

UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRES		
PLAN ESTRATÉGICO		
MARKETING MIX: Promoción		
Tipo de Estrategia	Estrategia	Política
Estrategia Enfoque en Segmentos	6. Refrescar la imagen institucional	Cada 2 años evaluar la imagen institucional.
	7. Generar relación e identidad con la institución.	Durante los periodos de receso realizar mensajes de promoción y de identidad andresina.
Estrategia Enfoque en Segmentos	8. Realizar publicidad de las instalaciones y facilidades que ofrece la institución.	Durante el periodo de terminó de clases, vacacional y de inicio de clases realizar publicidad para generar interés de ingresar y permanecer en la institución.

Fuente: UEFSA**Elaborado Por:** Ana Páez**Ilustración 29 - Estudiantes con Familiares Ex Alumnos****Fuente:** Tabulación de Encuestas**Elaborado Por:** Ana Páez

Con el objetivo de alcanzar las estrategias planteadas, se presenta el plan operativo que ayudara a los directivos a tener un marco de acción general para liderar el proyecto.

Tabla 16 - Plan Implementación, Marketing Mix: Promoción

PLAN OPERATIVO				
UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS				
MARKETING MIX: Promoción				
Estrategia Planteada:	6. Refrescar la imagen institucional			
ACTIVIDADES	MÉTODO	ENTREGABLE	RESPONSABLE	INDICADOR
Acorde con la ventaja competitiva y con una visión juvenil determinar la nueva imagen que representará a la unidad educativa	Reunión	Bocetos	Padre Rector	% Recordación de Marca
Establecer materiales de publicidad con información de la institución, que refuercen el proceso de ventas.	Reunión	Papelería	Padre Rector	
Comunicar y promocionar la nueva imagen de la unidad educativa en la comunidad.	Campaña de Comunicación	Publicación	Padre Rector	
Recolección de perspectivas y retroalimentación de la imagen establecida.	Reunión	Informe	Padre Rector	

Fuente: UEFSA**Elaborado Por:** Ana Páez**Tabla 17 - Plan Implementación 2, Marketing Mix: Promoción**

PLAN OPERATIVO				
UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS				
MARKETING MIX: Promoción				
Estrategia Planteada:	7. Generar relación e identidad con la institución.			
ACTIVIDADES	MÉTODO	ENTREGABLE	RESPONSABLE	INDICADOR
Acorde nueva imagen seleccionada y lo que representa, promocionar esta entre la comunidad educativa.	Comunicación	Bocetos	Padre Rector	Retorno de Inversión
Durante periodo de recreo, publicar mensajes que incentiven la identidad andresina.	Comunicación	Grabación.	Padre Rector	
Durante periodo de salida y vacacional realizar publicidad en radios aliadas.	Comunicación	Cuña	Padre Rector	

Fuente: UEFSA**Elaborado Por:** Ana Páez

4.2.4. Estrategias de Marketing: Precio.

Las estrategias de precio para la Unidad Educativa San Andres se enfocan a mantener un producto que cumpla con las exigencias de entidades de control y de sus clientes, con el menor precio posible, empleando la estrategia Enfoque en Costo.

Debido a que el segmento de clientes es susceptible a la subida del precio en servicios educativos (Ilustración 10), se propone establecer descuentos, que sirvan como mecanismo de retención y preferencia en estudiantes con familiares que sean ex alumnos de la institución.

En la misma línea de acción para estudiantes que tengan un buen rendimiento académico podrán acceder a becas parciales o totales en la institución.

Adicionalmente para clientes que entren en morosidad, se propone realizar gestión de recuperación en donde en conjunto se pueda llegar a planes de financiamiento para no perder los montos totales adeudados.

Tabla 18 - Plan Estratégico, Marketing Mix: Precio

UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRES		
PLAN ESTRATÉGICO		
MARKETING MIX: Precio		
Tipo de Estrategia	Estrategia	Política
Estrategia de Enfoque: Bajos Costo	9. Incentivar el ingreso de estudiantes a la institución por descuentos familiares.	Existirán descuentos en la matricula de estudiantes, que mantengan hasta segundo grado de consanguinidad con ex alumnos de la institución.
	10. Generar programas de financiamiento para clientes.	Cuando se tengan clientes morosos en la institución realizar un acercamiento con los padres de familia y llegar a acuerdos de financiamiento más accesibles.

Fuente: UEFSA

Elaborado Por: Ana Páez

Debido a que las estrategias son ideas propuestas para la ejecución de resultados, es importante que sean llevadas a la realidad por medio de un plan

operativo, que proporcione a los directivos un lineamiento de cómo accionar y llevar a cabo los objetivos planteados.

Tabla 19 - Plan Implementación, Marketing Mix: Precio

PLAN OPERATIVO				
UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS				
MARKETING MIX: Precio				
Estrategia Planteada:	9. Incentivar el ingreso de estudiantes a la institución por descuentos familiares.			
ACTIVIDADES	MÉTODO	ENTREGABLE	RESPONSABLE	INDICADOR
Identificar el parentesco del estudiante con ex alumno de la Unidad Educativa.	Documento	Acta de Grado	Secretaría	% Variación Número Alumnos
Comprobar documentación	Documento	Documento	Secretaría	
Asignarle un porcentaje de descuento de al precio de matriculación del estudiante.	Documento	Acta de Descuento	Padre Rector	

Fuente: UEFSa

Elaborado Por: Ana Páez

Tabla 20 - Plan Implementación 2, Marketing Mix: Precio

PLAN OPERATIVO				
UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS				
MARKETING MIX: Precio				
Estrategia Planteada:	10. Generar programas de financiamiento para clientes.			
ACTIVIDADES	MÉTODO	ENTREGABLE	RESPONSABLE	INDICADOR
Agotar recursos de cobro de deuda pendiente con clientes.	Comunicación	Documentos	Tesorería	% Recuperación Deuda
Realizar un acercamiento con clientes de alta morosidad y en conjunto con el padre de familia establecer planes de financiamiento.	Acuerdo de Pago	Grabación.	Padre Rector	
Gestión de pago efectivo	Reunión	Recibo de Pago	Padre Rector	Cumplimiento Pago

Fuente: UEFSa

Elaborado Por: Ana Páez

4.3. VENTAJAS, BENEFICIOS Y RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS.

Como en toda aventura de negocios existen dos caras de la moneda, siempre se podrá alcanzar mejores resultados manejando la probabilidad de que existen riesgos o posibles desventajas, que pueden comprometer los resultados. Una vez que se toma en cuenta estos dos aspectos, es posible tomar una decisión meditada de implementar o no las estrategias planteadas.

- **VENTAJAS**

Dentro de las ventajas que presenta implementar las estrategias previamente presentadas es que son diseñadas para aumentar la lealtad de los clientes, con lo cual aumenta la preferencia y recomendación que se pueda realizar en grupos de interés para la institución.

Por otro lado, al generar un vínculo emocional con la institución el cliente se vuelve menos sensible a la subida de precios, no considera que exista una brecha entre lo ofrecido y el precio que paga, esto debido a que conoce los beneficios y ventajas que la institución genera.

- **BENEFICIOS**

Los beneficios de implementar estrategias de marketing se pueden ver, al generar defensas contra los competidores al estar al tanto de mercado es posible identificar cambios, oportunidades, riesgos que se pueden implementar para diferenciarse de la competencia y asegurar un puesto de líder en la implementación.

Una vez que se logra ofrecer lo que el cliente necesita es posible mitigar el poder que el cliente tiene, ya que el colegio ofrece ventajas que no pueden ser comparables en calidad o precio.

- **RIESGOS**

Dentro de los riesgos de implementar nuevas estrategias de marketing como en cualquier industrial se pueden expresar en por ejemplo no cumplir con las políticas comerciales de la empresa y de esta manera afectar el margen de rentabilidad de la entidad al no alcanzar las metas esperadas. Adicionalmente el destinar dinero a cumplir con por campañas de marketing puede afectar las actividades al ser excesivas y que estas no generen el impacto esperado.

Los riesgos de Marketing podrían terminar afectando el posicionamiento de la compañía, al generar una imagen equivocada o confundir al mercado y esto se traduce en la reducción de productividad, rentabilidad y valor del negocio.

El enfocar e ir controlando el progreso de los proyectos planteados ayuda a prever todas estas situaciones o riesgos al poder anticiparse a ellos, para convertirlos en fortalezas para la empresa, que se traducen en un excelente posicionamiento de la institución y generar ventaja para la misma.

5. IMPACTO FINANCIERO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PLANTEDAS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRÉS.

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores. La contabilidad refleja la realidad económica y financiera de la empresa, por lo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

Conocer el porqué la empresa está en la situación que se encuentra, es importante para poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

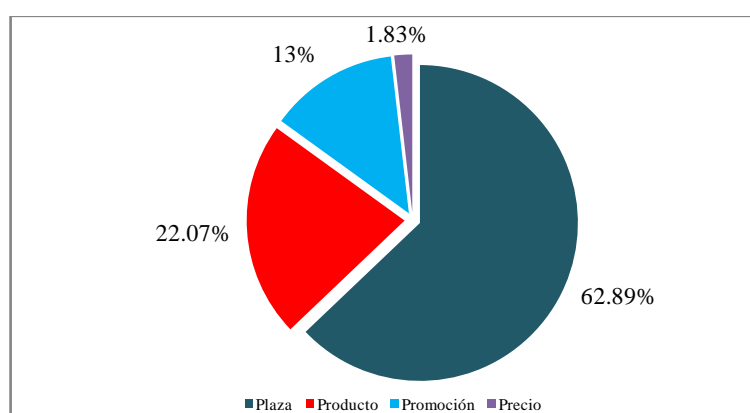
5.1. ESTRUCTURA FINANCIERA

La estructura financiera de la empresa es la disposición de recursos financieros que la organización ha captado u originado. Estos recursos aparecen como pasivos es decir son: deudas y obligaciones de la empresa. La estructura financiera constituye el capital de financiamiento o fuentes financieras de la empresa.

5.1.1. Inversión en Estrategias de Marketing

La inversión es el rubro en el cual incurre todo proyecto para poder materializar las iniciativas planteadas y ponerlas en marcha. Como se puede ver en la Ilustración 30 la mayor inversión dentro de la estrategia de Plaza, por el equipamiento de la Sede Quitumbe para convertirlo en un centro de capacitación.

Ilustración 30 – Porcentaje de Inversión Total por Estrategia



Fuente: UEFSA

Elaborado Por: Ana Páez

En la siguiente tabla se encuentran los gastos en los que incurriría para poner en acción la estrategia de Plaza, se considera que el equipamiento de la Sede Quitumbe tenga una inversión inicial de \$ 19 000 dólares para el primer año e inversiones anuales de \$ 5000 por los próximos 3 años, con lo que se busca ir dotando de mayores recursos a las instalaciones conforme con el incremento de

alumnos. Estos valores representan el mayor volumen de inversión por el alcance que se le va a dar a este nuevo negocio.

Tabla 21 - Presupuesto de Inversión. Plaza

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN					
PLAZA					
Estrategia 1:	Realizar monitoreo continuos de las oferta académica de unidades educativas competidoras.				
Estrategia 2:	Investigar permanentemente las necesidades y sugerencias de padres de familia, estudiantes, docentes y personal administrativo				
Estrategia 3:	Implementar en la sede Quitumbe un centro de capacitación técnica para estudiantes en últimos años de educación.				
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total	% Inv Plaza	% Inv Total
Horas de trabajo talento humano	40 horas	\$ 6.21	\$ 248.27	1.20%	0.76%
Encuesta a Clientes	200 encuestas	\$ 5.00	\$ 1,000.00	4.85%	3.05%
Campaña de Comunicación	05 campaña	\$ 50.00	\$ 250.00	1.21%	0.76%
Entrevistas de Salida	15 entrevistas	\$ 3.10	\$ 46.55	0.23%	0.14%
Entrevistas de Ingreso	20 entrevistas	\$ 3.10	\$ 62.07	0.30%	0.19%
Equipamiento de Sede Quitumbe			\$ 19,000.00	92.20%	57.99%
Equipo tecnológico		\$ 5,000.00			
Implementos Aula		\$ 1,500.00			
Equipo de Laboratorio		\$ 2,500.00			
Instructores		\$ 10,000.00			
Total			\$ 20,606.88	100%	62.89%

Fuente: Análisis Financiero.

Elaborado Por: Ana Páez

Como parte de las estrategias de marketing, en producto se propone un modelo de retroalimentación para el cuerpo docente, el cual requiere adquirir de nuevos implementos que ayuden a mantener una alta calidad de la información sobre todo en las filmaciones que se requieren y necesita de una mayor inversión.

Tabla 22 - Presupuesto Inversión. Producto

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN					
PRODUCTO					
Estrategia 4:	Establecer índices de calidad del servicio para el cliente interno y externo.				
Estrategia 5:	Incentivar el mejor desempeño del cuerpo docente.				
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total	% Inv Producto	% Inv Total
Horas de trabajo talento humano	132 horas	\$ 6.21	\$ 819.28	11.33%	2.50%
Gafetes de identificación	24 gafetes	\$ 1.00	\$ 24.00	0.33%	0.07%
Campaña de comunicación	03 campaña	\$ 50.00	\$ 150.00	2.07%	0.46%
Encuesta a Clientes	200 horas	\$ 5.00	\$ 1,000.00	13.82%	3.05%
Proyecto MET					
Video grabadora	42 grabadoras	\$ 90.00	\$ 3,780.00	52.26%	11.54%
Tripodes	42 trípode	\$ 30.00	\$ 1,260.00	17.42%	3.85%
Almacenamiento Externo	02 memorias	\$ 100.00	\$ 200.00	2.76%	0.61%
Total			\$ 7,233.28	100%	22.07%

Fuente: Análisis Financiero.

Elaborado Por: Ana Páez

Las estrategias de promoción no requieren de una gran inversión monetaria, debido a que son herramientas específicas que intentan llegar a los actuales clientes por lo que los canales son específicos con los que se espera generar identidad estudiantil.

Tabla 23 - Presupuesto de Inversión. Promoción

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN					
PROMOCIÓN					
Estrategia 6:	Refrescar la imagen institucional				
Estrategia 7:	Generar relación e identidad con la institución				
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total	% Inv Promoción	% Inv Total
Horas de trabajo talento humano	16 horas	\$ 6.21	\$ 99.31	2.30%	0.30%
Campaña de comunicación	02 campaña	\$ 50.00	\$ 100.00	2.31%	0.31%
Grabaciones de identidad	10 mensajes	\$ 100.00	\$ 1,000.00	23.11%	3.05%
Cuñas Publicitarias Radio	03 cuñas	\$ 500.00	\$ 1,500.00	34.67%	4.58%
Material Publicitario					
Folletos	50	\$ 2.20	\$ 110.00	2.54%	0.34%
Tripticos	50	\$ 2.35	\$ 117.50	2.72%	0.36%
Letrero Plotter	2	\$ 300.00	\$ 600.00	13.87%	1.83%
Letrero Exterior	1	\$ 800.00	\$ 800.00	18.49%	2.44%
Total			\$ 4,326.81	100%	13%

Fuente: Análisis Financiero.

Elaborado Por: Ana Páez

Las estrategias de precio fueron estructuradas para poder atraer a clientes y ofrecerles una ventaja adicional de preferencia y reducir mora de los clientes. Acorde con las estadísticas de la institución se proyectó que del total de estudiantes que ingresaran al colegio, el 48% aplicarían al descuento por familiares, financiando el 15% del precio de matrícula.

Tabla 24 - Presupuesto de Inversión. Precio

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN					
PRECIO					
Estrategia 9:	Incentivar el ingreso de estudiantes a la institución por descuentos familiares.				
Estrategia 10:	Generar programas de financiamiento para clientes morosos.				
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total	% Inv Plaza	% Inv Total
Horas de trabajo talento humano	18 horas	\$ 6.21	\$ 111.72	20.38%	0.34%
Descuentos Asignado	10 estudiantes	\$ 7.76	\$ 77.63	14.16%	0.24%
Refinanciamiento	13 estudiantes	\$ 27.60	\$ 358.80	65.46%	1.10%
Total			\$ 548.14	100%	1.68%

Fuente: Análisis Financiero.

Elaborado Por: Ana Páez

5.1.2. Flujo de Caja Proyectado UEFSA

La Unidad Educativa San Andrés obtiene por sus ingresos de los servicios que ofrece, el 94% de sus ingresos son del cobro de matrículas y pensiones a padres de familia. Debido a regulaciones gubernamentales unidades educativas no pueden registrar ingresos por venta de uniformes, libros, arriendo u otros por alejarse de su giro de negocio o a su vez subir los precios sin control. Conociendo estas condiciones del macro entorno y la puesta en práctica de las estrategias de marketing, se considero diferentes panoramas: uno positivo, negativo y normal.

Para proyectar los siguientes flujos se establecieron diferentes supuestos por año como:

- Variación por Política: Se refiere a las disposiciones políticas que afectan a las actividades de la empresa, en este caso se espera la eliminación total de los ingresos no operacional as así que esta es negativa reduciéndola en un 100%.
- Variación por Estrategia: Esta variación se genera debido al impacto que tendrá el poner en práctica las estrategias de marketing en la empresa.
- Variación del Ingreso Anual: Se debe al cambio de ingresos que se genera por el giro natural de la empresa.
- Inflación: La inflación es un indicador de la economía nacional ecuatoriana, sobre el que no se tiene control, únicamente se establecen proyecciones para mitigar su impacto.
- Variación Egresos Anuales: Es la diferencia que se produce por el incremento de alumnos, necesidades de mejor equipamiento, entre otros.

A continuación se encuentra la proyección de flujo de caja para la Unidad Educativa San Andrés:

Tabla 25 - Flujo de Caja. Panorama Positivo

FLUJO DE CAJA					
PANORAMA POSITIVO					
SUPUESTOS POR AÑO:		VAR ESTRATEGIA: 5.00%		VAR ESTRATEGIA: 7.00%	
		VAR INGRESO ANUAL: 4.00%		VAR ANUAL: 4.00%	
		INFLACIÓN: 4.70%		INFLACIÓN: 3.20%	
		VAR EGRESO ANUAL: 5.00%		VAR EGRESO ANUAL: 6.00%	
	AÑO 0	AÑO 1		AÑO 2	
INGRESOS					
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>		\$ 658,513.02		\$ 752,021.86	
MATRÍCULAS		\$ 44,241.64		\$ 50,523.95	
Matrículas Ordinarias	\$ 43,881.49			\$ 50,112.66	
Matrículas Extraordinarias	\$ 360.14			\$ 411.29	
PENSIONES		\$ 606,005.73		\$ 692,058.54	
Pensiones	\$ 601,049.66			\$ 686,398.71	
Pensiones Atrasadas	\$ 4,956.07			\$ 5,659.83	
DERECHOS		\$ 8,265.65		\$ 9,439.37	
Derechos de Promoción	\$ 3,665.69			\$ 4,186.22	
Derechos de Trimestrales	\$ 2,777.69			\$ 3,172.12	
Certificados, Solicitudes y Desgloce	\$ 1,822.27			\$ 2,081.03	
TOTAL INGRESOS		\$ 658,513.02		\$ 752,021.86	
EGRESOS					
<u>INVERSIÓN ESTRATEGIAS MRK</u>		\$ 18,715.11		\$ 19,976.91	
ESTRATEGIA DE PLAZA	-	\$ 6,606.88		\$ 6,754.72	
Inversión	-	\$ 1,606.88		\$ 1,754.72	
Inversión Inicial	\$ 19,000.00	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00	
ESTRATEGIA DE PRECIO	-	\$ 548.14		\$ 598.57	
Inversión	-	\$ 548.14		\$ 598.57	
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	-	\$ 4,326.81		\$ 4,724.87	
Inversión	-	\$ 4,326.81		\$ 4,724.87	
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	-	\$ 7,233.28		\$ 7,898.74	
Inversión	-	\$ 7,233.28		\$ 7,898.74	
<u>EGRESOS OPERACIONALES</u>		\$ 614,972.52		\$ 671,549.99	
GASTOS DEL PERSONAL	-	\$ 549,054.54		\$ 599,567.56	
HONORARIOS	-	\$ 4,747.45		\$ 5,184.22	
GASTOS DE OFICINA	-	\$ 12,924.35		\$ 14,113.39	
APORTE OBLIGACIONES	-	\$ 5,691.41		\$ 6,215.02	
LEGALES	-	\$ 2,509.66		\$ 2,740.55	
IMPUESTOS	-	\$ 378.91		\$ 413.77	
GASTOS DE VIAJE	-	\$ 1,719.48		\$ 1,877.67	
CAPACITACIONES Y SEMINARIOS	-	\$ 2,500.00		\$ 2,730.00	
OTROS GASTOS	-	\$ 11,322.87		\$ 12,364.58	
GASTOS FINANCIEROS	-	\$ 323.78		\$ 353.57	
CONTRIBUCIONES Y AYUDAS	-	\$ 7,851.05		\$ 8,573.35	
SERVICIOS GENERALES	-	\$ 10,641.82		\$ 11,620.87	
DEPARTAMENTOS Y OFICINAS	-	\$ 4,244.95		\$ 4,635.49	
OTROS GASTOS VARIOS	-	\$ 1,062.23		\$ 1,159.95	

TOTAL EGRESOS	\$ 19,000.00	\$ 633,687.64	\$ 691,526.90	\$ 767,044.86
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 59,433.67	\$ 24,825.38	\$ 60,494.97	\$ 105,300.51
(-) Depreciación Activos Fijos		\$ (7,368.85)	\$ (7,368.85)	\$ (843.75)
FLUJO DE CAJA	\$ 40,433.67	\$ 17,456.53	\$ 53,126.12	\$ 104,456.76
Saldo Inicial Caja		\$ 40,433.67	\$ 57,890.20	\$ 111,016.32
FLUJO DE CAJA FINAL	\$ 40,433.67	\$ 57,890.20	\$ 111,016.32	\$ 215,473.07

Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

Tabla 26 - Flujo de Caja. Panorama Negativo

FLUJO DE CAJA							
PANORAMA NEGATIVO							
SUPUESTOS POR AÑO:		VAR ESTRATEGIA:	2.00%	VAR ESTRATEGIA:	3.50%	VAR ESTRATEGIA:	5.00%
		VAR INGRESO ANUAL:	2.00%	VAR ANUAL:	3.00%	VAR ANUAL:	3.25%
		INFLACIÓN:	4.70%	INFLACIÓN:	4.00%	INFLACIÓN:	4.78%
		VAR EGRESO ANUAL:	10.00%	VAR EGRESO ANUAL:	12.00%	VAR EGRESO ANUAL:	14.00%
	AÑO 0	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
INGRESOS							
INGRESOS OPERACIONALES			\$ 629,554.66		\$ 695,657.90		\$ 786,302.12
MATRÍCULAS			\$ 42,296.09		\$ 46,737.18		\$ 52,827.04
Matrículas Ordinarias		\$ 41,951.79		\$ 46,356.72		\$ 52,397.01	
Matrículas Extraordinarias		\$ 344.31		\$ 380.46		\$ 430.03	
Inscripciones							
PENSIONES			\$ 579,356.40		\$ 640,188.82		\$ 723,605.43
Pensiones		\$ 574,618.28		\$ 634,953.20		\$ 717,687.60	
Pensiones Atrasadas		\$ 4,738.12		\$ 5,235.63		\$ 5,917.83	
DERECHOS			\$ 7,902.16		\$ 8,731.89		\$ 9,869.66
Derechos de Promoción		\$ 3,504.49		\$ 3,872.46		\$ 4,377.04	
Derechos de Trimestrales		\$ 2,655.54		\$ 2,934.37		\$ 3,316.72	
Certificados, Solicitudes y Desglose		\$ 1,742.13		\$ 1,925.06		\$ 2,175.89	
TOTAL INGRESOS			\$ 629,554.66		\$ 695,657.90		\$ 786,302.12
EGRESOS							
INVERSIÓN ESTRATEGIAS DE MKT	-		\$ 27,407.37		\$ 30,992.55		\$ 33,851.73
ESTRATEGIA DE PLAZA	-		\$ 6,565.34		\$ 6,815.80		\$ 7,015.54
Inversión	-	\$ 1,565.34		\$ 1,815.80		\$ 2,015.54	
Inversión Inicial	\$ 19,000.00	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00		\$ 5,000.00	
ESTRATEGIA DE PRECIO	-		\$ 10,378.24		\$ 12,038.76		\$ 13,363.02
Inversión	-	\$ 10,378.24		\$ 12,038.76		\$ 13,363.02	
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	-		\$ 2,681.05		\$ 3,110.02		\$ 3,452.12
Inversión	-	\$ 2,681.05		\$ 3,110.02		\$ 3,452.12	
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	-		\$ 7,782.73		\$ 9,027.97		\$ 10,021.05
Inversión	-	\$ 7,782.73		\$ 9,027.97		\$ 10,021.05	
EGRESOS OPERACIONALES	-		\$ 643,088.31		\$ 745,982.44		\$ 886,077.95
GASTOS DEL PERSONAL	-		\$ 574,079.82		\$ 665,932.59		\$ 790,994.73
HONORARIOS	-		\$ 4,963.84		\$ 5,758.05		\$ 6,839.41
GASTOS DE OFICINA	-		\$ 13,513.43		\$ 15,675.57		\$ 18,619.45
APORTE OBLIGACIONES DE ORDEN	-		\$ 5,950.82		\$ 6,902.95		\$ 8,199.32
LEGALES	-		\$ 2,624.05		\$ 3,043.90		\$ 3,615.54
IMPUESTOS	-		\$ 396.19		\$ 459.57		\$ 545.88
GASTOS DE VIAJE	-		\$ 1,797.85		\$ 2,085.51		\$ 2,477.17
CAPACITACIONES Y SEMINARIOS	-		\$ 2,700.00		\$ 3,132.00		\$ 3,720.19
OTROS GASTOS	-		\$ 11,838.96		\$ 13,733.19		\$ 16,312.28
GASTOS FINANCIEROS	-		\$ 338.54		\$ 392.70		\$ 466.45
CONTRIBUCIONES Y AYUDAS	-		\$ 8,208.90		\$ 9,522.32		\$ 11,310.61
SERVICIOS GENERALES	-		\$ 11,126.86		\$ 12,907.16		\$ 15,331.13
DEPARTAMENTOS, OFICINAS	-		\$ 4,438.43		\$ 5,148.58		\$ 6,115.48
OTROS GASTOS VARIOS	-		\$ 1,110.64		\$ 1,288.34		\$ 1,530.29

TOTAL EGRESOS	\$ 19,000.00	\$ 670,495.68	\$ 776,974.99	\$ 919,929.67
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 59,433.67	\$ (40,941.02)	\$ (81,317.09)	\$ (133,627.55)
(-) Depreciación Activos Fijos		\$ (7,368.85)	\$ (7,368.85)	\$ (843.75)
FLUJO DE CAJA	\$ 40,433.67	\$ (48,309.87)	\$ (88,685.94)	\$ (134,471.30)
Saldo Inicial Caja		\$ 40,433.67	\$ (7,876.20)	\$ (96,562.14)
FLUJO DE CAJA FINAL	\$ 40,433.67	\$ (7,876.20)	\$ (96,562.14)	\$ (231,033.44)

Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

Tabla 27 - Flujo de Caja. Panorama Normal

FLUJO DE CAJA							
PANORAMA NORMAL							
SUPUESTOS POR AÑO:		VAR ESTRATEGIA:	4.15%	VAR ESTRATEGIA:	5.50%	VAR ESTRATEGIA:	7.50%
		VAR INGRESO ANUAL:	3.25%	VAR ANUAL:	3.25%	VAR ANUAL:	3.25%
		INFLACIÓN:	4.70%	INFLACIÓN:	3.20%	INFLACIÓN:	4.20%
		VAR EGRESO ANUAL:	7.00%	VAR EGRESO ANUAL:	8.00%	VAR EGRESO ANUAL:	10.00%
	AÑO 0	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
INGRESOS							
INGRESOS OPERACIONALES			\$ 649,246.34		\$ 726,831.28		\$ 835,492.56
MATRÍCULAS		\$ 43,619.06		\$ 48,831.54		\$ 56,131.86	
Matrículas Ordinarias		\$ 43,263.99		\$ 48,434.03		\$ 55,674.92	
Matrículas Extraordinarias		\$ 355.08		\$ 397.51		\$ 456.94	
Inscripciones							
PENSIONES		\$ 597,477.94		\$ 668,876.56		\$ 768,873.61	
Pensiones		\$ 592,591.62		\$ 663,406.32		\$ 762,585.56	
Pensiones Atrasadas		\$ 4,886.33		\$ 5,470.24		\$ 6,288.04	
DERECHOS		\$ 8,149.33		\$ 9,123.18		\$ 10,487.09	
Derechos de Promoción		\$ 3,614.10		\$ 4,045.99		\$ 4,650.86	
Derechos de Trimestrales		\$ 2,738.60		\$ 3,065.87		\$ 3,524.21	
Certificados, Solicitudes y Desglose		\$ 1,796.63		\$ 2,011.32		\$ 2,312.02	
TOTAL INGRESOS			\$ 649,246.34		\$ 726,831.28		\$ 835,492.56
EGRESOS							
INVERSIÓN ESTRATEGIAS MKT			\$ 27,407.37		\$ 30,992.55		\$ 33,851.73
ESTRATEGIA DE PLAZA		\$ 6,565.34		\$ 6,815.80		\$ 7,015.54	
Inversión		\$ 1,565.34		\$ 1,815.80		\$ 2,015.54	
Inversión Inicial	\$ 19,000.00	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00		\$ 5,000.00	
ESTRATEGIA DE PRECIO		\$ 10,378.24		\$ 12,038.76		\$ 13,363.02	
Inversión		\$ 10,378.24		\$ 12,038.76		\$ 13,363.02	
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN		\$ 2,681.05		\$ 3,110.02		\$ 3,452.12	
Inversión		\$ 2,681.05		\$ 3,110.02		\$ 3,452.12	
ESTRATEGIA DE PRODUCTO		\$ 7,782.73		\$ 9,027.97		\$ 10,021.05	
Inversión		\$ 7,782.73		\$ 9,027.97		\$ 10,021.05	
EGRESOS OPERACIONALES			\$ 626,138.84		\$ 696,266.39		\$ 795,136.21
GASTOS DEL PERSONAL		\$ 559,064.65		\$ 621,679.90		\$ 709,958.44	
HONORARIOS		\$ 4,834.01		\$ 5,375.42		\$ 6,138.73	
GASTOS DE OFICINA		\$ 13,159.98		\$ 14,633.90		\$ 16,711.91	
APORTE OBLIGACIONES DE ORDEN		\$ 5,795.17		\$ 6,444.23		\$ 7,359.32	
LEGALES		\$ 2,555.42		\$ 2,841.62		\$ 3,245.13	
IMPUESTOS		\$ 385.82		\$ 429.04		\$ 489.96	
GASTOS DE VIAJE		\$ 1,750.83		\$ 1,946.92		\$ 2,223.39	
CAPACITACIONES Y SEMINARIOS		\$ 2,500.00		\$ 2,780.00		\$ 3,174.76	
OTROS GASTOS		\$ 11,529.31		\$ 12,820.59		\$ 14,641.11	
GASTOS FINANCIEROS		\$ 329.68		\$ 366.61		\$ 418.67	
CONTRIBUCIONES Y AYUDAS		\$ 7,994.19		\$ 8,889.54		\$ 10,151.85	
SERVICIOS GENERALES		\$ 10,835.84		\$ 12,049.45		\$ 13,760.47	
DEPARTAMENTOS,		\$ 4,322.34		\$ 4,806.45		\$ 5,488.96	
OTROS GASTOS VARIOS		\$ 1,081.59		\$ 1,202.73		\$ 1,373.52	

TOTAL EGRESOS	\$ 19,000.00	\$ 653,546.21	\$ 727,258.93	\$ 828,987.94
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 59,433.67	\$ (4,299.86)	\$ (427.65)	\$ 6,504.61
(-) Depreciación Activos Fijos		\$ (7,368.85)	\$ (7,368.85)	\$ (843.75)
FLUJO DE CAJA	\$ 40,433.67	\$ (11,668.71)	\$ (7,796.50)	\$ 5,660.86
Saldo Inicial Caja		\$ 40,433.67	\$ 28,764.96	\$ 20,968.45
FLUJO DE CAJA FINAL	\$ 40,433.67	\$ 28,764.96	\$ 20,968.45	\$ 26,629.32

Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

Como se puede ver en las tablas que anteceden, existen diferentes panoramas que pueden ocurrir en el mercado ecuatoriano sobre todo al tomar en cuenta las regulaciones gubernamentales que están afectando al sector educativo. Es necesario el tener un control adecuado de los gastos en que se incurre poder justificarlos y minimizarlos.

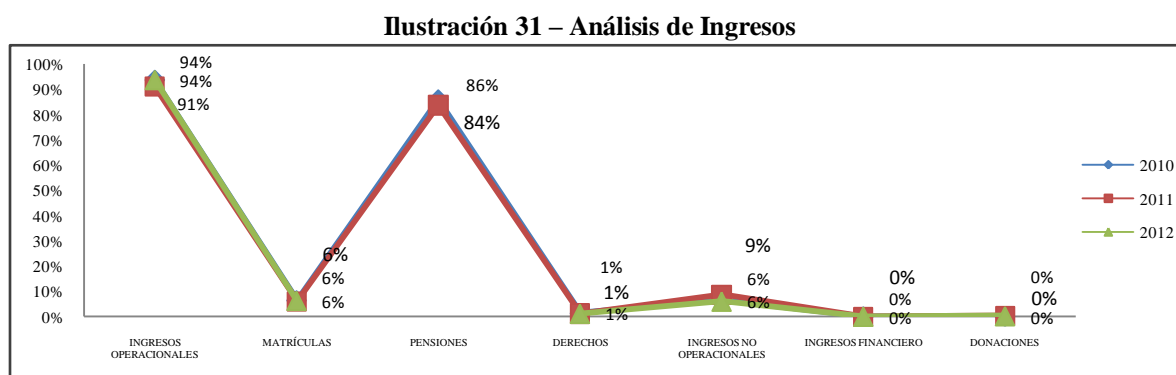
En el horizonte positivo se proyectan un incremento de estudiantes lo cual se refleja en un incremento del 5% de los ingresos operacionales, adicional al incremento natural del giro del negocio estimado en 4% anual. De igual manera los egresos también, aun utilizando economías de escala por los gastos variables en un 5%, con lo cual se espera una utilidad superior a años anteriores.

Dentro del escenario negativo, se proyecta pérdida en los tres años proyectos, la cual es cubierta con la utilidad generada en años anteriores, por lo que en el flujo de caja final no se requiere de apalancamiento exterior. Sin embargo en los siguientes años, acorde con un panorama negativo será necesario incurrir en un préstamo con entidades financieras o de la Comunidad Franciscana para poder cubrir los gastos incurridos. Esto se produce a que únicamente se proyecta un incremento del 2.5% ingresos y un alza de los egresos considerable.

Por último se presenta un panorama intermedio en donde los ingresos son moderados y los tiene egresos constantes, lo que genera resulta en una pérdida en los primeros dos años, las cuales no son de mayor volumen y pueden ser cubierta por la utilidad obtenida en años anteriores. Debido a que esta realidad

es la más equiparable con la realidad actual al considerar factores externos y una proyección alcanzable de las estrategias, se la utilizó para generar el Estado de Pérdidas y Ganancias de los años siguientes en donde se implemente estas estrategias en la Unidad Educativa San Andrés. (Ver Tabla 28).

Analizando el Estado de Pérdidas y Ganancias de la Unidad Educativa San Andrés entre los años 2010 al 2012. Se puede ver que la variación de los ingresos es estable durante este periodo de tiempo, en donde el 94% de los ingresos del Colegio proceden de entradas operacionales, principalmente del rubro de pensiones.



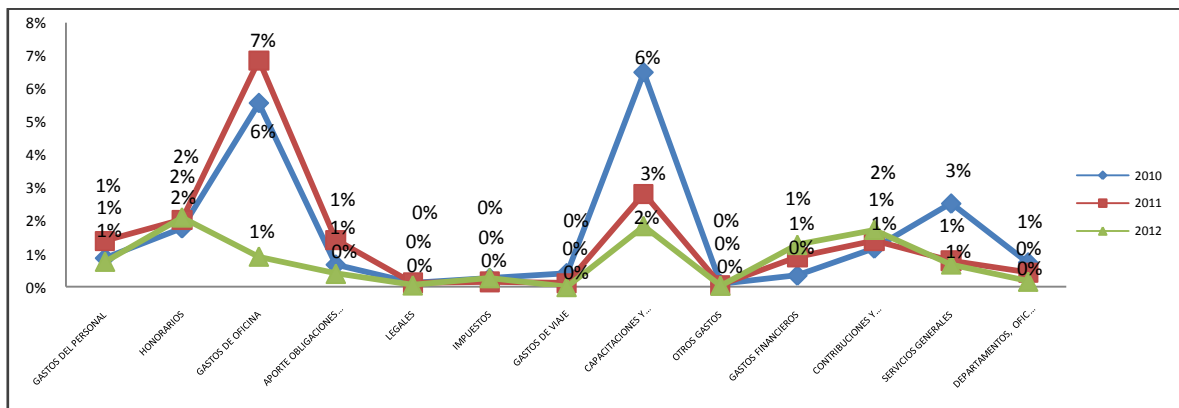
Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

Los egresos que ha tenido la Unidad Educativa San Andrés son mayormente en el recurso humano, con un promedio de \$ 431 142.25 dólares americanos por año (considerando los últimos 3 años) lo que representa 81% del total de gastos.

Analizando el resto de gastos se puede ver que se mantienen congruencia con el paso del tiempo. Existen picos únicamente en gastos de Oficina, Capacitaciones y Seminarios y Servicios Generales, los cuales al ser cantidad baja cuando presentan un incremento pequeño de valor, se expresa como una variación considerable entre años.

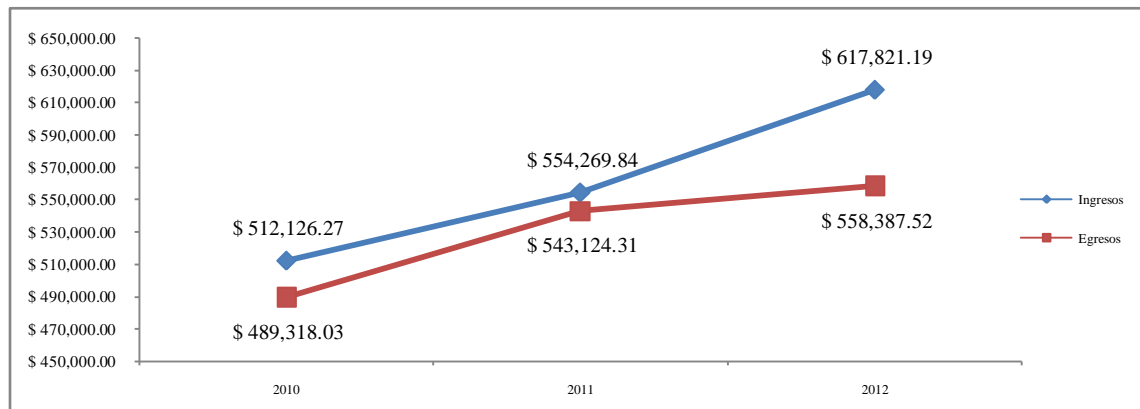
Ilustración 32 - Análisis de Egresos



Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

Revisando globalmente los conceptos de ingresos y egresos que presentan los estados de resultados se puede ver que los ingresos y egresos han aumentado equiparablemente durante el periodo de 2010 y 2011, sin embargo en el año 2012 se obtuvo una mayor utilidad debido a la reducción que existió de gastos, manteniendo el crecimiento del ingreso.

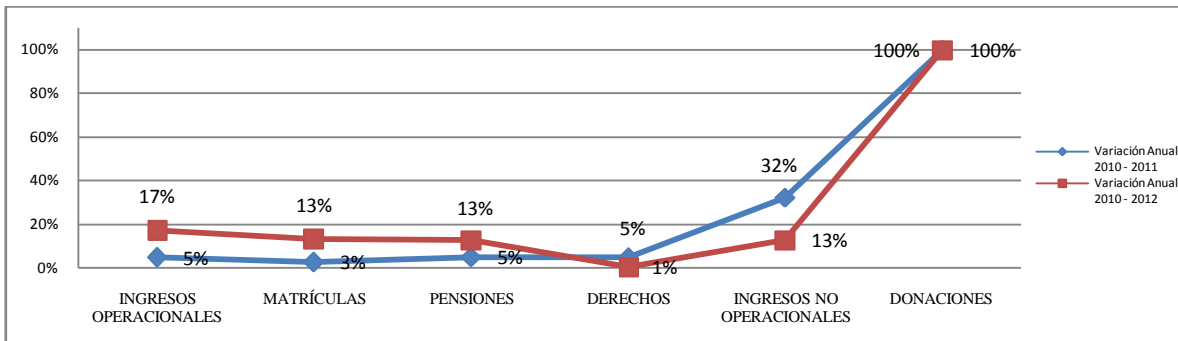
Ilustración 33 - Análisis Global de Ingreso y Egresos

Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

Comparando el Estado de Resultados por cada año transcurrido y tomando al año 2010 como base, se puede ver en la Ilustración 33 que los ingresos de la UEFSA han aumentado del comparando el años 2010 con el. Los ingresos fuera del giro de negocio se redujeron debido a que no se arrendo un local comercial adyacente al colegio durante este año.

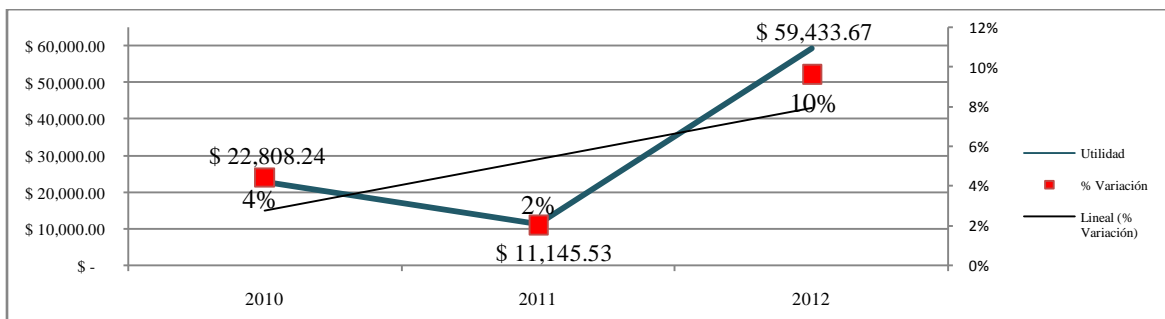
El rubro de Donaciones se muestra con un 100% debido a que durante el año base 2010 no se registrador donaciones por parte de la Comunidad Franciscana, sin embargo estos aportes promedian los \$ 1 658.97 durante dos años.

Ilustración 34 - Variación Anual de Ingresos

Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

Analizando la utilidad generada en años pasados se puede ver una tendencia lineal para el incremento de esta cifra, debido al crecimiento natural del negocio subiendo seis puntos porcentuales de 2010 hasta el 2012, tomando en cuenta que en estos años si se generaban ingresos no operacionales.

Ilustración 35 - Análisis de Utilidad Bruta

Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

Conforme con la información anteriormente presentada y con las consideraciones pertinentes del macro entorno, se proyectó el Estado de Pérdidas y Ganancias por tres años más en la Tabla 28.

Tabla 28 - Estado de Pérdidas y Ganancias 2010-2012

	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	VAR	AÑO 2012	%	VAR
INGRESOS								
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>	\$ 479,806.08	94%	\$ 504,629.10	91%	5%	\$579,167.12	94%	17%
MATRÍCULAS	\$ 32,832.90	6%	\$ 33,759.65	6%	3%	\$ 38,910.85	6%	13%
Matrículas Ordinarias	\$ 31,700.70		\$ 32,304.95			\$ 38,594.10		
Matrículas Extraordinarias	\$ 742.20		\$ 1,454.70			\$ 316.75		
Inscripciones	\$ 390.00							
PENSIONES	\$440,111.98	86%	\$463,649.15	84%	5%	\$532,986.57	86%	13%
Pensiones	\$ 438,230.18		\$ 461,432.35			\$ 528,627.67		
Pensiones Atrasadas	\$ 1,881.80		\$ 2,216.80			\$ 4,358.90		
DERECHOS	\$ 6,861.20	1%	\$ 7,220.30	1%	5%	\$ 7,269.70	1%	1%
Derechos de Promoción	\$ 2,084.00		\$ 3,126.00			\$ 3,224.00		
Derechos de Trimestrales	\$ 3,760.00		\$ 2,771.50			\$ 2,443.00		
Certificados, Solicitudes y Desgloce	\$ 1,017.20		\$ 1,322.80			\$ 1,602.70		
<u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>	\$ 32,270.74	6%	\$ 47,748.85	9%	32%	\$ 37,049.95	6%	13%
<u>INGRESOS FINANCIERO</u>	\$ 49.45	0%	\$ 8.41	0%	488%	\$ 169.67	0%	71%
<u>DONACIONES</u>		0%	\$ 1,883.48	0%	100%	\$ 1,434.45	0%	100%
TOTAL INGRESOS	\$ 512,126.27		\$ 54,269.84		8%	617,821.19		17%
EGRESOS								
<u>EGRESOS OPERACIONALES</u>								
GASTOS DEL PERSONAL	\$362,098.87	74%	\$ 430,822.37	79%	16%	\$500,505.51	90%	28%
HONORARIOS	\$ 4,276.62	1%	\$ 7,605.64	1%	44%	\$ 4,327.67	1%	1%
GASTOS DE OFICINA	\$ 8,674.44	2%	\$ 11,108.87	2%	22%	\$ 11,781.54	2%	26%
APORTE OBLIGACIONES DE ORDEN	\$ 27,175.48	6%	\$ 37,186.92	7%	27%	\$ 5,188.16	1%	-424%
LEGALES	\$ 3,305.95	1%	\$ 7,749.52	1%	57%	\$ 2,287.75	0%	-45%
IMPUESTOS	\$ 626.36	0%	\$ 767.60	0%	18%	\$ 345.41	0%	-81%
GASTOS DE VIAJE	\$ 1,330.64	0%	\$ 941.40	0%	-41%	\$ 1,567.44	0%	15%
CAPACITACIONES Y SEMINARIOS	\$ 2,041.68	0%	\$ 690.00	0%	196%	\$ 71.64	0%	2750%
OTROS GASTOS	\$ 31,705.32	6%	\$ 15,368.57	3%	106%	\$ 10,321.67	2%	-207%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 454.25	0%	\$ 395.97	0%	-15%	\$ 295.15	0%	-54%
CONTRIBUCIONES Y AYUDAS	\$ 1,696.50	0%	\$ 4,940.67	1%	66%	\$ 7,156.84	1%	76%
SERVICIOS GENERALES	\$ 5,689.07	1%	\$ 7,604.35	1%	25%	\$ 9,700.84	2%	41%
DEPARTAMENTOS, OFICINAS Y OTROS	\$ 12,325.81	3%	\$ 4,371.45	1%	182%	\$ 3,869.60	1%	-219%
OTROS GASTOS VARIOS	\$ 3,631.01	1%	\$ 2,407.18	0%	-51%	\$ 968.30	0%	-275%
TOTAL EGRESOS	\$ 489,318.03		\$ 543,124.31		10%	\$58,387.52		12%
UTILIDAD /GANANCIA DEL EJERCICIO	\$ 22,808.24	4%	\$ 11,145.53	2%	105%	\$ 59,433.67	10%	62%

Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Pérez

Tabla 29 - Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

AÑO 2013			AÑO 2014			AÑO 2015		
INGRESOS								
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>								
MATRÍCULAS		\$43,619.06		\$ 48,831.54			\$ 56,131.86	\$ 835,492.56
Matrículas Ordinarias	\$ 43,263.99		\$ 48,434.03			\$ 55,674.92		
Matrículas Extraordinarias	\$ 355.08		\$ 397.51			\$ 456.94		
Inscripciones								
PENSIONES		\$ 97,477.94		\$ 668,876.56			\$ 768,873.61	
Pensiones	\$ 592,591.62		\$ 663,406.32			\$ 762,585.56		
Pensiones Atrasadas	\$ 4,886.33		\$ 5,470.24			\$ 6,288.04		
DERECHOS		\$ 8,149.33		\$ 9,123.18			\$ 10,487.09	
Derechos de Promoción	\$ 3,614.10		\$ 4,045.99			\$ 4,650.86		
Derechos de Trimestrales	\$ 2,738.60		\$ 3,065.87			\$ 3,524.21		
Certificados, Solicitudes y Desglose	\$ 1,796.63		\$ 2,011.32			\$ 2,312.02		
INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ -		\$ -			\$ -	
INGRESOS FINANCIERO		\$ -		\$ -			\$ -	
DONACIONES		\$ -		\$ -			\$ -	
TOTAL INGRESOS		\$ 649,246.34		\$ 726,831.28			\$ 835,492.56	
EGRESOS								
<u>INVERSIÓN ESTRATEGIA MKT</u>								
ESTRATEGIA DE PLAZA		\$ 6,565.34		\$ 6,815.80			\$ 7,015.54	\$ 33,851.73
Inversión	\$ 1,565.34		\$ 1,815.80			\$ 2,015.54		
Inversión Inicial	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00			\$ 5,000.00		
ESTRATEGIA DE PRECIO		\$ 10,378.24		\$ 12,038.76			\$ 13,363.02	
Inversión	\$ 10,378.24		\$ 12,038.76			\$ 13,363.02		
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN		\$ 2,681.05		\$ 3,110.02			\$ 3,452.12	
Inversión	\$ 2,681.05		\$ 3,110.02			\$ 3,452.12		
ESTRATEGIA DE PRODUCTO		\$ 7,782.73		\$ 9,027.97			\$ 10,021.05	
Inversión	\$ 7,782.73		\$ 9,027.97			\$ 10,021.05		
<u>EGRESOS OPERACIONALES</u>		\$ 626,138.84		\$ 696,266.39			\$ 795,136.21	
GASTOS DEL PERSONAL		\$559,064.65		\$ 621,679.90			\$ 709,958.44	
HONORARIOS		\$ 4,834.01		\$ 5,375.42			\$ 6,138.73	
GASTOS DE OFICINA		\$13,159.98		\$ 14,633.90			\$ 16,711.91	
APORTE OBLIGACIONES DE ORDEN		\$ 5,795.17		\$ 6,444.23			\$ 7,359.32	
LEGALES		\$ 2,555.42		\$ 2,841.62			\$ 3,245.13	
IMPUESTOS		\$ 385.82		\$ 429.04			\$ 489.96	
GASTOS DE VIAJE		\$ 1,750.83		\$ 1,946.92			\$ 2,223.39	
CAPACITACIONES Y SEMINARIOS		\$ 2,500.00		\$ 2,780.00			\$ 3,174.76	
OTROS GASTOS		\$11,529.31		\$ 12,820.59			\$ 14,641.11	
GASTOS FINANCIEROS		\$ 329.68		\$ 366.61			\$ 418.67	
CONTRIBUCIONES Y AYUDAS		\$ 7,994.19		\$ 8,889.54			\$ 10,151.85	
SERVICIOS GENERALES		\$10,835.84		\$ 12,049.45			\$ 13,760.47	
DEPARTAMENTOS, OFICINAS Y OTROS		\$ 4,322.34		\$ 4,806.45			\$ 5,488.96	
OTROS GASTOS VARIOS		\$ 1,081.59		\$ 1,202.73			\$ 1,373.52	
TOTAL EGRESOS		\$ 653,546.21		\$ 727,258.93			\$ 828,987.94	
UTILIDAD /GANANCIA DEL EJERCICIO		\$ (4,299.86)		\$ (427.65)			\$ 6,504.61	

Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

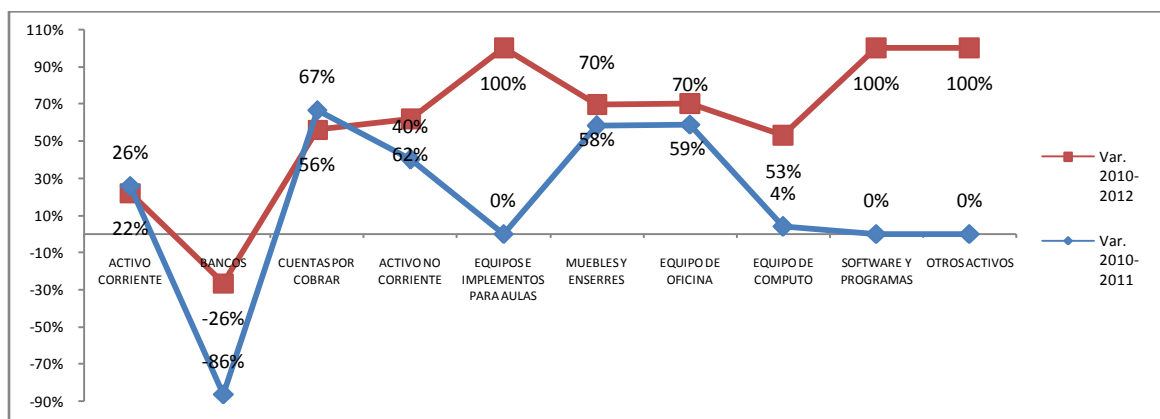
Elaborado Por: Ana Páez

Para la proyección de Estados Financiero Proyectado del año 2013 al 2015 no se consideró los ningún ingreso no operacional y un panorama estándar para los próximos años, en donde se incluyó los gastos necesarios para implementar las estrategias de marketing propuestas en capítulos anteriores, obteniendo una utilidad considerable y atractiva para la institución.

5.1.3. Balance General 2010-2012 UEFSA

Dentro del Balance General de los últimos tres años de la Unidad Educativa San Andrés se puede que tomando el año 2010 como base, para el 2012 los directivo han invertido en incrementar el activo con la adquisición de muebles y enseres, equipo de computo, equipos de computo, software y otros activos. Adicionalmente se logró cancelar la una cuenta por pagar que se tenía pendiente con la Comunidad Franciscana. (Ver Ilustración 35)

Ilustración 36 - Variación de Activos UEFSA

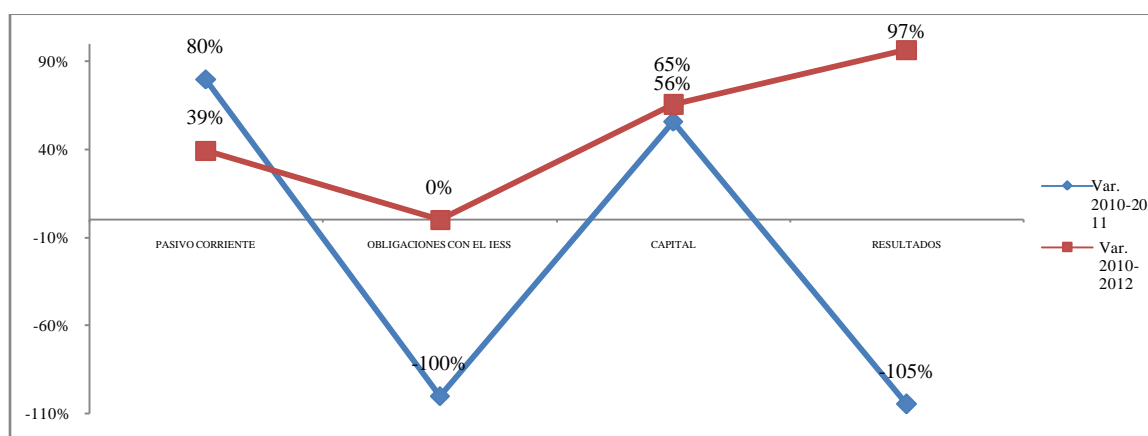


Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

Adicionalmente dentro de las variaciones analizadas se reviso el cambio que ha tenido el pasivo y patrimonio de la Unidad Educativa, en donde se encontró una disminución de las obligaciones con el IEES hasta dejarlas en cero y la subida de los resultados.

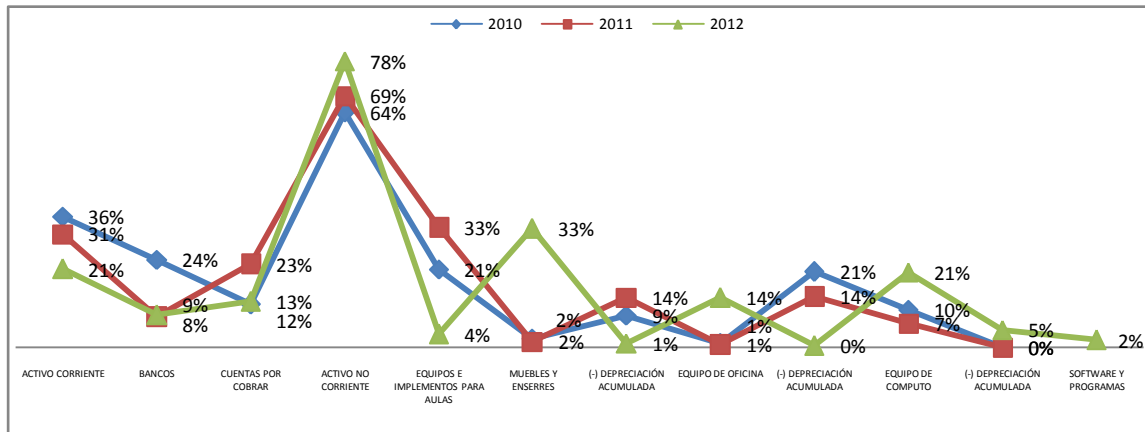
Ilustración 37 - Variación de Pasivo y Patrimonio



Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

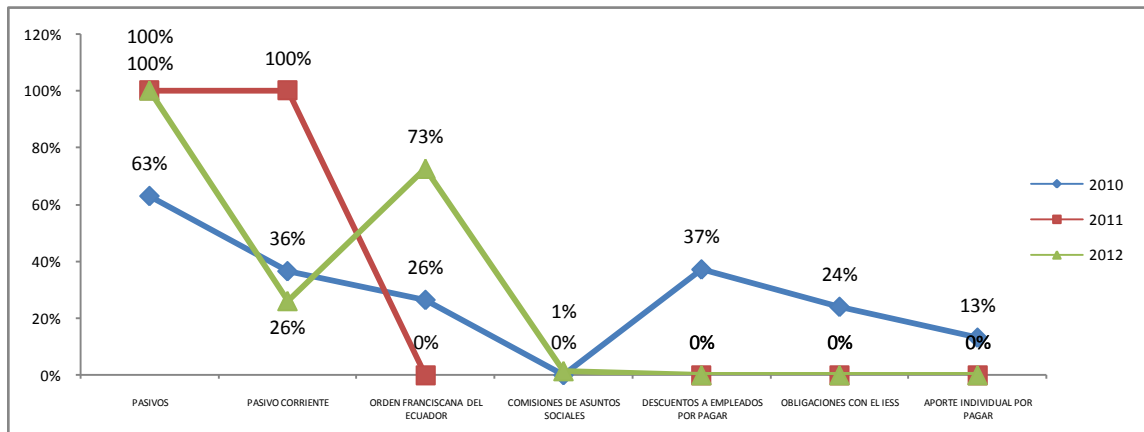
Como parte del análisis realizado a los balances generales de la institución, se analizó los activos que se tiene, con el porcentaje de cada uno de sus conceptos representa del total. Como se puede ver en la ilustración 36 el activo no corriente es el mayoritario con el 78% del total y esto debido a la inversión que se tiene en activos.

Ilustración 38 - Análisis del Activo

Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

Como parte del análisis del componente Pasivo se puede ver que con el transcurso de los años la institución ha podido reducir las cuentas por pagar que mantenía, representando su solvencia y cumplimiento. Esto se aprecia en la gráfica siguiente con la tendencia a reducir las obligaciones.

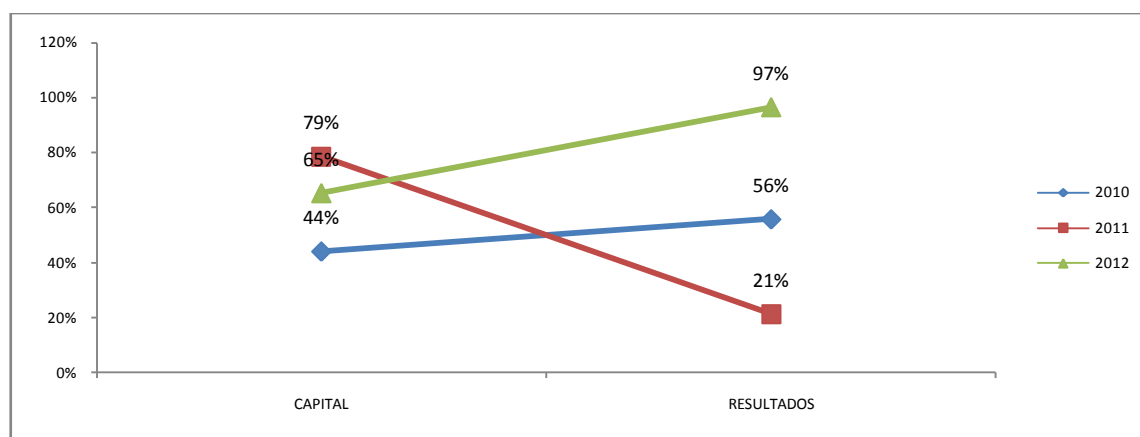
Ilustración 39 - Análisis del Pasivo

Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

El patrimonio se del capital y de los resultados financieros de años anteriores, en los últimos tres años, el monto de capital ha ido fluctuando hasta en 2011 registrar su mayor alta. En cuanto a los resultados el año 2012 obtuvo los mayores rendimientos registrando poco mayor a seiscientos mil dólares.

Ilustración 40- Análisis del Capital



Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

Tabla 30- Balance General 2010- 2013. UEFSA

AÑO 2010			%	AÑO 2011			%	VAR	AÑO 2012			%	VAR
ACTIVO													
ACTIVO CORRIENTE			\$17,229.04			\$ 23,247.31	31%	26%		\$ 22,172.35	21%	22%	
BANCOS			\$ 11,564.04	36%			8%	-86%		\$ 9,162.26	9%	-26%	
Banco Pichincha Ganadolar			\$ 11,552.25	24%	\$ 6,207.31		8%		\$ 9,162.26				
Banco Pichincha Cta Cte			\$ 11.79	24%									
CUENTAS POR COBRAR			\$ 5,665.00	0%	\$ 17,040.00		23%	67%	\$ 13,010.09	13%	56%		
Prestamos a Empleados			\$ 2,570.00	12%	\$ 4,040.00		5%	36%	\$ 1,393.53	1%			
Prestamos a San Andrés Quitumbe			\$ 3,095.00	6%	\$ 13,000.00		17%	76%	\$ 11,616.56	11%			
ACTIVO NO CORRIENTE			\$31,009.70	64%		\$ 51,738.40	69%	40%		\$ 81,216.74	78%	62%	
EQUIPOS E IMPLEMENTOS AULAS								0%	\$ 3,658.48	4%	100%		
MUEBLES Y ENSERRES			\$ 10,279.26	21%	\$ 24,567.96		33%	58%	\$ 33,732.29	33%	70%		
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA			\$ 1,142.16	2%	\$ 1,142.16		2%	0%	\$ 1,142.16	1%	0%		
EQUIPO DE OFICINA			\$ 4,220.58	9%	\$ 10,260.58		14%	59%	\$ 14,039.69	14%	70%		
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA			\$ 465.07	1%	\$ 465.07		1%	0%	\$ 465.07	0%	0%		
EQUIPO DE COMPUTO			\$ 9,984.76	21%	\$ 10,384.76		14%	4%	\$ 21,261.18	21%	53%		
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA			\$ 4,917.87	10%	\$ 4,917.87		7%	0%	\$ 4,917.87	5%	0%		
SOFTWARE Y PROGRAMAS				0%			0%	0%	\$ 2,000.00	2%	100%		
OTROS ACTIVOS							0%	0%		\$ 270.00	0%	100%	
ANTICIPO SUELDO A EMPLEADOS				0%			0%	0%	\$ 270.00	0%			
TOTAL DE ACTIVOS			\$ 48,238.74		\$ 74,985.71				\$ 103,659.09				
PASIVOS													
PASIVO CORRIENTE			\$ 4,653.27	63%		\$ 22,999.36	100%	80%		\$ 7,679.89	100%	39%	
ORDEN FRANCISCANA DEL ECUADOR			\$ 2,700.00	36%	\$ 22,999.36		100%	88%	\$ 2,000.00	26%	-35%		
COMISIONES DE ASUNTOS SOCIALES			\$ 1,953.27	26%			0%	-100%	\$ 5,569.89	73%	65%		
DESCUENTOS A EMPLEADOS POR PAGAR				0%					\$ 110.00	1%	100%		
OBLIGACIONES CON EL IESS			\$ 2,744.65	37%			0%	-100%		0%	0%		
APORTE INDIVIDUAL POR PAGAR			\$ 1,773.13	24%			0%	-100%		0%	0%		
PRESTAMOS AL IESS POR PAGAR			\$ 971.52	13%			0%	-100%		0%	0%		
TOTAL DE PASIVOS			\$ 7,397.92		\$ 22,999.36				\$ 7,679.89				
PATRIMONIO													
CAPITAL			\$ 18,031.78	44%	\$ 40,840.82	\$ 40,840.82	79%	56%	\$ 1,986.35	\$ 51,986.35	7%	65%	
RESULTADOS			\$ 22,808.24	56%	\$ 11,145.53	\$ 11,145.53	21%	-105%	\$ 61,814.04	\$ 661,814.04	93%	97%	
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIOR			\$ 22,808.24	56%	\$ 11,145.53		21%	-105%	\$661,814.04		93%	97%	
TOTAL DE PATRIMONIO			\$ 40,840.02		\$ 51,986.35				\$ 713,800.39				
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO			\$ 48,237.94		\$ 74,985.71				\$ 721,480.28				

Fuente: Análisis de Estructura Financiera.

Elaborado Por: Ana Páez

5.1.4. Cálculo del Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno para las Estrategias de Marketing Planteadas para la Unidad Educativa San Andrés.

El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son dos herramientas financieras que permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión. En el caso de la Unidad Educativa San Andrés, se analizan estos índices para el desarrollo de nuevas estrategias de marketing.

- **Valor Actual Neto para Estrategias de Marketing**

El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto, es el valor obtenido actualizado separadamente para cada año; extrayendo la diferencia entre todas las entradas y salidas de efectivo que suceden a una tasa de interés fija predeterminada.

La fórmula que se emplea para el cálculo del VAN es la siguiente:

Ilustración 41 - Fórmula VAN

$$VAN = -A + \frac{CF_1}{(1+k)} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$

Fuente: Matemática Financiera y Estadística Básica
Elaborado Por: Ana Páez

En dónde:

Tabla 31 - Datos de Fórmula VAN

A	Inversión Inicial.
CF ₁	Flujo de fondos que se ingresarán en el primer período.
CF ₂	Flujo de fondos que se ingresarán en el segundo período.
n	Número de períodos de liquidación que tiene la inversión.
CF	Flujo de fondos que se ingresará en el último período.
k	Tasa de Actualización de los flujos futuros.

Fuente: Administración Financiera

Elaborado Por: Ana Páez

- **Tasa Interna de Retorno para Estrategias de Marketing**

La TIR se utiliza como indicador de la rentabilidad de un proyecto. A mayor sea el valor de TIR, mayor será la rentabilidad. Se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

La fórmula para calcular el TIR se basa en la del Van, al cambiar la incógnita a ser buscada, es la siguiente:

Ilustración 42 - Fórmula TIR

$$0 = -A + \frac{CF_1}{(1 + TIR)} + \frac{CF_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + TIR)^n}$$

Fuente: Matemática Financiera y Estadística Básica
Elaborado Por: Ana Páez

Tomando la información previamente presentada, con los diferentes escenarios de flujo neto de caja y la inversión inicial requerida para implementar las estrategias de marketing en el Colegio, se obtiene los consiguientes VAN y TIR.

Tabla 32 - Flujo de Efectivo Neto - Positivo

FLUJO DE CAJA NETO			
PANORAMA POSITIVO			
INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
\$ (19,000.00)	\$ 24,825.38	\$ 60,494.97	\$ 105,300.51
TASA ESPERADA		10%	
VAN		\$ 132,678.20	
TIR		3%	

Fuente: Flujo de Efectivo
Elaborado Por: Ana Páez

Tabla 33 - Flujo de Efectivo Neto - Negativo

FLUJO DE CAJA NETO			
PANORAMA NEGATIVO			
INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
\$ (19,000.00)	\$ (40,941.02)	\$ (88,685.94)	\$ (133,627.55)
TASA ESPERADA		10%	
VAN		\$ (229,909.63)	
TIR		#¡NUM!	

Fuente: Flujo de Efectivo**Elaborado Por:** Ana Páez**Tabla 34 - Flujo de Efectivo - Normal**

FLUJO DE CAJA NETO			
PANORAMA NORMAL			
INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
\$ (19,000.00)	\$ (4,299.86)	\$ (427.65)	\$ 6,504.61
TASA ESPERADA		10%	
VAN		\$ (18,375.39)	
TIR		#¡NUM!	

Fuente: Flujo de Efectivo**Elaborado Por:** Ana Páez

Considerando una tasa de 10% mínimo de rentabilidad en el escenario positivo se obtiene un valor actual positivo y una tasa de retorno con el 3%, lo que demuestra la factibilidad de la inversión. Sin embargo con el panorama negativo y normal el valor de VAN se vuelve negativo debido a que existen pérdidas de dinero en los primeros años.

5.1.5. Cálculo del Retorno Sobre La Inversión

El Retorno Sobre la Inversión por sus siglas en ingles es un indicador financiero que mide la rentabilidad que obtendrán los inversionistas por su dinero. Es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida y la inversión.

“E.I. Du Pont De Nemours & Co. en 1919 establece que la tasa ganada sobre activos totales es el producto de dos factores. El primero es la razón de utilidad de operación sobre ventas, llamado con frecuencia margen de utilidad. El segundo es la razón de ventas respecto a los activos invertidos, llamado con frecuencia rotación de la inversión.”¹⁵

Ilustración 43 - Fórmula ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Invertidos}}$$

Fuente: Matemática Financiera y Estadística Básica
Elaborado Por: Ana Páez

Utilizando la fórmula planteada, tomando la información financiera proyectada en los flujos de caja y de los diferentes años y escenarios planteados se obtuvo las siguientes cifras de los retornos sobre la inversión para las estrategias de marketing planteadas, se obtiene:

En el escenario positivo, se puede ver que existe un retorno atractivo de la inversión. En caso que aplique este modelo el dinero será invertido y obtendrá mayores rendimientos que el mantenerlos sin producir.

¹⁵ Warren, C. (2005). **Contabilidad Administrativa**. México. Editorial Cengage Learning

Tabla 35- Cálculo ROI. Panorama Positivo

PANORAMA POSITIVO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cálculo ROI	1.33	3.03	4.87

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado Por: Ana Páez

El panorama negativo genera pérdidas en los balances, por lo que el retorno se ve claramente afectado, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 36 – Cálculo ROI - Panorama Negativo

PANORAMA NEGATIVO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cálculo ROI	-1.49	-2.62	-3.95

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado Por: Ana Páez

En el horizonte normal el retorno de la inversión únicamente es positiva al tercer año en que se obtiene utilidades de estas estrategias y se podría pagar la inversión realizada.

Tabla 37 - Cálculo ROI - Panorama Normal

HORIZONTE NORMAL			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cálculo ROI	-0.16	-0.01	0.19

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado Por: Ana Páez

6. CONCLUSIONES Y REMENDACIONES PARA LA UNIDAD EDUCATIVA

SAN ANDRES

Conforme con el análisis realizado y la información recopilada en este capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones recopiladas para la Unidad Educativa San Andrés.

6.1. CONCLUSIONES

- El objetivo de esta tesis es analizar el modelo de gestión y plantear estrategias de marketing estratégico, para un colegio ubicado en la ciudad de Quito, en el Colegio Franciscano San Andres. Se pudo determinar después del trabajo realizado con la institución que no se mantiene un modelo de gestión formal, es por esto que dentro del desarrollo se presenta un nuevo modelo estructurado para ser compartido con toda la comunidad, con este se presenta un marco de acción para la implementación de estrategias y proyectos debido a su fácil adaptabilidad y proponer un ideal de mejora continua.

- Adicionalmente para la consecución del objetivo de esta tesis se determinaron estrategias para la Unidad Educativa San Andres, las cuales se encuentran divididas por P's del marketing y están enfocadas a mejorar los rendimientos de la institución, como: generar ventaja competitiva o expanden sus negocios. Anteriormente este proceso no se encontraba establecido en la organización, no se consideraba mandatorio y periódico, esto debido a que no se establecía un panorama ideal a alcanzar y esencialmente se enfocó los recursos a atender requisitos de entidades de control.

Como se puede ver en el desarrollo de cada estrategia planteada en su mayoría son aplicaciones de las estrategias creadas por Philip Kotler, como es la diversificación con lo que se quiere generar en fidelidad de los consumidores, orientándose a cubrir sus expectativas y ofrecerles nuevos productos innovadores.

- Dentro de las estrategias planteadas para la P del marketing: producto, se busca reforzar la premisa de que existe una relación directa entre el rendimiento estudiantil y la medición de la efectividad docente, es decir, si se logra mejorar permanentemente la forma en que se conducen las aulas de clase, se tendrá un impacto en calificaciones. La herramienta propuesta corroborar la gestión docente es el Proyecto Met, del cual se habla ampliamente en capítulos anteriores, esta metodología fue creada para la realidad Estado Unidense por lo que requiere ciertas adaptaciones y reformas para ser aplicable al mercado y cada colegio.

- Dentro del planteamiento que realiza la institución de su misión y visión es importante el tener una perspectiva equilibrada y proporcional a los recursos y esfuerzos que se puede disponer para alcanzarlos, tomando en cuenta que este puede convertirse en una desmotivación o generar incredulidad entre la comunidad, lo que lleve a desmotivación del personal.
- Por otro lado se observó que existen términos de contratación desfavorables para la institución, aun cuando se tiene poder de negociación alto o medio con estos proveedores, se acordó condiciones inexactas y con condiciones poco específicas que atan al colegio. Esto se debió a no tener claras las condiciones indispensables que debe cumplir un contratante antes de postularse y la falta de competencias de negociación.
- En los últimos años ha existido un cambio sustancial en las leyes de educación, creando una atmósfera de control en donde las entidades privadas tienen coartadas sus acciones e ingresos. Se han perdido clientes contra un sistema fiscal que ha ganado credibilidad y preferencia entre clientes de menores recursos.

Esencialmente estas regulaciones impiden a unidades educativas generar ventajas sobre otras, debido a que unifica el producto que se ofrece e impide el invertir en investigación y desarrollo por el recorte o unificación de precios. Lo que obliga a colegios de menores categorías a ser seguidores del líder de mercado.

- Actualmente se cuenta con un proceso de medición de la calidad educativa con visitas a aulas de clase, la cual es una adaptación de indicadores en la educación fiscal, esta es realizada por profesores con mayor experiencia de la misma unidad educativa y si bien este es un proceso que ha ayudado a mejorar la práctica de docentes y su interacción con los estudiantes, se puede tener una perspectiva sesgada de este agente adicionalmente una vez obtenida la calificación, el proceso de retroalimentación y mejora que debería recibir los mayores esfuerzos no se completan sin compromiso de las partes.

Dentro del proceso de calidad educativa, en el proceso de autoevaluación institucional se creó en conjunto con el organismo de control un plan de mejora para la institución, que como se puede ver en el Anexo 4, son enfocados a mejorar acompañamiento estudiantiles, planificación y participación con la comunidad andresina, debido a que ya establecieron estrategias de mejora y plantearon actividades para mejora en estos aspectos, se decidió no incluirlos como parte de las estrategias de marketing que plantean en esta tesis de grado.

- Adicionalmente dentro del proceso de calidad es importante reconocer a un colegio como cualquier otra empresa que se debe a sus clientes para poder mantenerse en el tiempo. Es así que mantener a sus clientes satisfechos y fieles a la institución, se consigue con una buena atención que se encuentre al nivel de las expectativas del cliente o las sobrepase en los diferentes puntos de contacto, es por esto que generar una cultura de servicio y monitorear la atención es esencial.

- Debido a factores sociales como el envejecimiento de la sociedad y la disminución de la tasa de natalidad, los negocios que satisfacen a este segmento se verán afectados por la disminución de la demanda que se presenta, es por esto que a futuro se debe visionar ir creciendo con los estudiantes y dar un giro de negocio para poder satisfacer necesidades de clientes adultos puedan tener y aprovechando de la fidelidad a la marca andresina accedan a sus servicios.
- Acorde con la investigación realizada en la Unidad Educativa San Andrés, los estudiantes y padres de familia asocian a este colegio con los valores que promulga, adicionalmente el 49% de los alumnos tiene algún familiar que fue ex alumno, esta representa una gran oportunidad de negocios para la institución al tener fidelidad de los consumidores se puede realizar ventas adicionales o relacionadas con la marca.
- Entre el grupo de negocio con lo que cuenta la comunidad franciscana, se tiene una variada gama de empresas entre las cuales deberían existir convenios de participación y colaboración, con los cuales se puedan establecer negocios que aseguren la permanencia de las mismas y sus ventas.
- Los avances tecnológicos han cambiado la forma de interactuar de la personas y con esto su forma de aprender llegando a sustituir en algunos ámbitos a la educación formal. Al convertirse en un sustituto y una posible amenaza, es importante afrontar esta realidad obteniendo el mayor beneficio posible, es así que

se puede crear campus virtuales que con la experiencia adquirida puede convertirse en una plataforma para nuevos alumnos o como refuerzo para estudiantes actuales al poder revivir la experiencia desde un computador que siga su ritmo de estudio.

- Es importante para alcanzar las estrategias de la forma más eficiente y con la menor resistencia del talento humano, el tener el compromiso de toda la institución. Esto se alcanza a través de la comunicación oportuna de información, compartiendo los motivos que llevaron a la toma de decisiones, basados en datos estadísticos.
- Cada una de las estrategias y planes operativos descritos en los capítulos anteriores son propuestas que puede utilizar el colegio a su criterio, el alcance que se les de dependerá de los directivos o su implementación parcial o total.
- Conforme con las recomendaciones realizadas por los encuestados de este estudio se requiere un mejor equipamiento tecnológico, para lo que requiere contar con herramientas tecnológicas que acorde con las necesidades actuales sean utilizadas por los estudiantes para reforzar sus conocimientos y sean fuentes de información.
- Con la información de la competencia se busca el encontrar buenas prácticas que se puedan incorporar rápidamente a la institución y también entender posibles tendencias y nuevas metodologías que se puedan replicar. Aun cuando se requiera

el incurrir en gastos adicionales es importante el igual la oferta académica para mantenerse posicionado en el mercado.

Se escogió al Colegio Sebastian de Benalcazar dentro de los competidores a ser analizado, debido a sus renombre por haber roto el paradigma de que educación gratuita no es de calidad. Con financiamiento principalmente del Municipio Capitalino este colegio se encuentra a la vanguardia del mercado, dentro de las ventajas que presenta son: bachillerato internacional, Norma ISO a la calidad educativa, destacada participación en concursos nacionales y los medios de comunicación que utiliza. Como mejoras rápidas se puede incorporar al Colegio San Andrés una mayor intervención y creación de competencias académicas y deportivas como: maratones académicas, campeonatos de volley, desfiles o exposiciones de arte. Es conocido que el Colegio Benalcazar se encuentra destinado para un segmento de mercado diferente, sin embargo el tomar su ejemplo y plantear una ventaja visible y certificada, le ha llevado a mejorar sus estándares y reconocimiento.

Por otro lado se analizó los Colegios Fernández Madrid y El Instituto Mejía, los cuales fueron elegidos por los clientes de la institución y conforme con la investigación realizada se puede concluir que estas unidades se encuentran apuntando a diferenciarse con modelos de calidad y ofreciendo diferentes bachilleratos. La Unidad Educativa San Andrés debe tener la flexibilidad de poder adaptarse a nuevas herramientas y modelos de atención.

- Como se puede ver en el capítulo financiero que antecede, no se puede saber con certeza el panorama futuro que el mercado va a afrontar. Es por esto que se presentan diferentes horizontes que toma en cuenta las imposiciones, aspectos de macro y micro entorno de la institución; con lo que se puede concluir que las estrategias de marketing propuestas van a contrarrestar los efectos negativos impuestos por regulaciones, equiparando a futuro las utilidades de años anteriores

6.2. RECOMENDACIONES

- Como parte del modelo de gestión es importante el comprender que el éxito de su funcionamiento se basa en que existan canales formales de comunicación. Se recomienda el establecer claramente los objetivos, herramientas, retroalimentación durante todo el proceso generando mejoras adicionales. Siempre los directivos serán los encargados de formalizar este proceso y comunicar los resultados oportunamente a la comunidad tomando responsabilidad pública sobre estos. El instaurar como un proceso mandatorio que cada año se generen un plan estratégico que contenga las estrategias elegidas y se presenten avances parciales y de ser el caso se realicen ajustes oportunos.

Se puede potenciar el uso de redes sociales y la convertir la página web para que sea comunicativa y no solo informativa. Se tenga un lugar para recibir comentarios, sugerencias, se presenten fotografías y se publiquen noticias del

interés de la comunidad educativa. Adicionalmente es importante el tener un espacio para nuevos clientes en donde se pueda generar citas o información de contacto para no dejar pasar oportunidades de ventas.

- La planificación estratégica es una actividad que en conjunto con los análisis internos y externos de la institución como: FODA, deben realizarse periódicamente y siempre complementarlos con puntos de mejora o planteamientos que ataquen las debilidades y amenazas, potencien las fortalezas y aprovechen las oportunidades.

Una vez enfocada la visión, misión y valores de la institución a las estrategias planteadas, se recomienda el tener refuerzos visuales que mantengan enfocadas las actividades y el ánimo de hacer realidad esta iniciativa y mantener los esfuerzos. Se pueden expresar en tableros de control con los indicadores de gestión expresados por estrategia.

- Durante los procesos de contratación es importante generar bases de contratación en donde se detallen las condiciones y requisitos que deben cumplir los participantes, una vez concluido este pliego se puede iniciar el llamado a postulación y entrevistar los posibles proveedores. Con lo cual se asegure una cobertura de las necesidades al menor costo posible.

- Para mantener este modelo funcionando y las estrategias rindiendo frutos en el tiempo, se requiere tener claridad en los objetivos que se quiere alcanzar y los pasos que se deben ejecutar en todos los niveles de la organización. Principalmente el rol que tiene el Padre Rector es de vital importancia para la consecución de las estrategias, al ser el coordinador y responsable de cumplimiento del plan operativo, sin una constante gestión de todo este proyecto no va a ser posible obtener los resultados de rendimiento deseados.
- Dentro de cada proceso de transición es indispensable contar con una persona líder del proyecto que pueda tomar decisiones en el momento más oportuno, mantenga un ambiente de retroalimentación y a través del esfuerzo conjunto de sus colaboradores consiga resultados. En este caso de una unidad educativa este puesto lo realiza el padre rector, que al ser el cargo de mayor autoridad y conocer el funcionamiento de la institución tiene las habilidades para liderar un cargo culturas y operacional. En el caso previsto que este cargo sea asignado a otra persona es importante el presentar un informe de las actividades realizadas, gastos incurridos, indicadores y pasos a seguir determinados, lo cual confiera una perspectiva global de la situación al nuevo integrante.
- Las estrategias planteadas se plantea el invertir en publicidad, se recomienda el realizar putas publicitarias con en la Radio Francisco Estéreo, generando un espacio estudiantil y con cuñas promocionales. Adicionalmente también se pueden

promover esfuerzos durante misas o en espacios determinados dentro de la comunidad franciscana.

- Es indispensable el mantener un control sobre los clientes nuevos y desertores debido a que este flujo puede ser negativo y ocasionarse debido a inconformidades o mal entendidos que deben ser detectados oportunamente para corregirlos y evitar posibles fugas de ingresos.
- Siendo parte del servicio educativo, el cuerpo docente es la mayor entrada de este proceso, es por esto que se requiere dotar de la mayor cantidad de herramientas al talento humano, es así que se recomienda adaptar los conceptos propuestos por la Fundación Bill Gates para mejorar la efectividad educativa, al proponer una mayor y mejor retroalimentación a profesores por parte de las entidades y de sus compañeros. Los cuales se pueden colocar para reforzar conductas y destacar fortalezas, que se puedan encontrar a la disponibilidad de estudiantes.

Es indispensable el contar con personal capacitado que pueda consolidar los atributos correspondientes a las calificaciones de cada profesor, asegurando su confiabilidad para tener injerencias exactas. Se recomienda antes de iniciar con los indicadores el tener espacios en donde se puedan revisar las grabaciones de las aulas de clases con los formatos de observación y se discutan las prácticas realizadas.

- Anteriormente se expreso la necesidad de promover un cambio cultural en la institución que se enfoque al cliente (estudiantes y padres de familia y docentes), se propone alcanzar esta conclusión por medio de un enfoque de toda la organización, estableciéndolo como un objetivo estratégico en donde se capacite a todo el personal sobre buenas prácticas, manejo de clientes difíciles, negociación, entre otros; una vez que se comparta esta información es importante el poner en práctica las enseñanzas y poder medirlas por medio de indicadores a todo el personal que tengo contacto con los clientes.
- En la indagación realizada a la competencia se recomienda el tener una lista de control con los atributos que se quiere indagar, como parte de la investigación realizada se creó un documento estándar el cual se puede adaptar a las necesidades y criterios de los directivos. Se puede revisar el formato en el Anexo 5.
- Es importante el rendir cuentas económicas y actualización de proyectos que conozca la gestión y se tenga un panorama claro.

La información vertida en los grupos focales, los clientes consideran la participación en concursos internos y externos una fuente de reconocimiento y prestigio, es importante el incentivar la preparación y disponer de los recursos para este fin, que ayuda a captar clientes nuevos del mercado objetivo.
- Como parte de las estrategias de marketing en producto, se propuso el generar ventaja competitiva frente a los competidores directos se recomienda considerar el

generar espacios de recreación temáticos, eventos culturales, ferias de integración que generen compañerismo y sean educacionales. Dentro de esta recomendación se puede considerar el tener ferias de países, exposiciones culturales, concursos de talento, búsquedas del tesoro que a través de pistas intelectuales desafíen a los competidores y los motiven a encontrar el premio.

- Dentro de las observaciones en la institución se recomienda realizar una consultoría de los estados financieros que maneja la institución, es importante el tener un claro entendimiento de que tan viables son las actividades que realiza para la toma de decisiones. El no tener un manejo adecuado del efectivo de la institución puede permitir fugas o gastos innecesarios que perjudiquen la permanencia de la institución, es por esto que se debe tener controles exhaustivos y auditorías exteriores permanentes.
- Se recomienda el generar acuerdos con universidades para establecer programas de acción social, en donde estudiantes universitarios puedan ayudar a realizar parte del trabajo establecido para las estrategias como: encuestas, investigación, entre otros. También se puede colaborar en dictar capacitaciones específicas o clases maestras.

BIBLIOGRAFIA

1. AVANCES TECNOLÓGICOS EN LA EDUCACIÓN CLARA (2012). Recuperado el 03 Mayo 2013 de <http://www.slideshare.net>
2. BURNS. N. (2012). *Investigación en Enfermería*. Recuperado el 10 de Junio 2013 de: <http://www.tiposde.com>
3. BRUN.X. (2008). *Matemática Financiera y Estadística Financiera*. España. Editorial Profit
4. CARL. WARREN. (2010). *Contabilidad Administrativa*. México. Mc Graw Hill. 8ra Edición.
5. DIARIO HOY. (1990). *Los Mejores Colegios de Quito*. Recuperado el 01 Junio 2013 de <http://www.hoy.com>
6. ECUADOR. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2012). *Instructivo de Aplicación Autoevaluación Institucional*.
7. ECUADOR. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2012). *Documento de Apoyo Plan de Mejora*.
8. ECUADOR. REGISTRO OFICIAL (2012). **Suplemento N°754**.
9. ECUADOR REGISTRO OFICIAL. (2012) *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Segundo Suplemento.
10. EL COMERCIO. (2012). *Test: Examen Nacional para la Educación Superior*. Recuperado el 12 de Mayo 2013, de <http://www.elcomercio.com/>
11. EVANS. J. (2003). *Administración y control de la calidad*. México. International Thompson Editores. 4ta Edición.
12. FUNDACIÓN CHILE. (2013). *Modelo de Gestión Educativa*.
13. FUNDACIÓN GATES. (2012). *Guía Para el Practicante. Asegurando la Equidad y Exactitud de la Medición de la Enseñanza*.

14. HILL. C. (1996). *Administración Estratégica*. Colombia. Mc Graw Hill. 3ra Edición.
15. INFANTE. A, (1993). *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*. Colombia: Grupo Editorial Norma
16. LEIVA. F. (2001) *Nociones de Metodología de investigación Científica*. Ecuador: Dimaxi.
17. LÓPEZ. A. (2000). *Investigación de mercado para dirección de negocios*. CECSA
18. MUÑOZ. C. (1988). *Como Elaborar y Asesorar una investigación de tesis*.
19. MC DANIEL. G. (1999). *Investigación de mercados contemporánea*. México. Editorial Thomson Learning.
20. NARESH M, (2010). *Investigación de Mercados*. Editorial. Pearson Education, Segunda Edición
21. PHILP K. (2010), *Mercadotecnia*, Edit. Prentice Hall, Tercera Edición.
22. PORTER M. (1995). *Administración Estratégica*. México; Pearson.
23. RONALD M. (1997). *Investigación de mercados*. Editorial Prentice Hall.
24. TAYLOR / KINNEAR. *Investigación de Mercados*. Edit. McGraw Hill, 5ª Edición
25. UNED. (2010). *Tecnología Educativa*. Recuperado el 23 de Junio 2013 de <http://portal.uned.es>
26. UNIDAD EDUCATIVA SAN ANDRES. (2013). *Historia UEFSA*

ANEXOS

ANEXO1: RESUMEN DE LOS BOLETINES ECONÓMICOS.MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR.

RESUMEN HISTORICO DE PLANTELES Y ALUMNOS EN EL CANTÓN QUITO. PERIODO DEL: 1994- 2007

El siguiente es una recopilación de Boletines Electrónicos publicados por el Ministerio de Educación del Ecuador desde el periodo de 1994 - 2007

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	TOTAL
PLANTELES FISCALES	773	787	744	761	761	801	826	824	833	832	837	822	831	868	11,300
ALUMNOS FISCALES	210,041	214,475	234,237	254,413	254,413	262,709	263,252	255,796	250,190	251,291	248,743	249,912	255,386	271,176	3,476,034
PLANTELES FISCOMISIONAL	21	19	22	25	25	33	36	37	40	43	43	41	41	40	466
ALUMNOS FISCOMISIONAL	6,167	6,065	5,846	6,508	6,508	7,442	10,794	10,303	10,744	11,107	10,511	9,895	10,362	11,195	123,447
PLANTELES MUNICIPAL	6	7	10	11	11	14	14	16	16	16	17	17	19	19	193
ALUMNOS MUNICIPAL	7,395	5,628	6,602	8,346	8,346	7,885	9,151	9,295	8,290	9,026	9,026	8,962	11,728	481	110,161
PLANTELES PARTICULAR RELIGIOSOS	328	325	260	245	245	260	275	263	262	267	274	271	279	284	3,838
ALUMNOS PARTICULAR RELIGIOSOS	62,322	62,318	60,223	66,129	66,129	70,100	72,269	73,381	74,070	75,004	74,496	70,907	67,889	65,819	961,056
PLANTELES PARTICULAR LAICO	610	733	709	779	779	1,062	1,172	1,243	1,292	1,416	1,544	1,596	1,780	1,904	16,619
ALUMNOS PARTICULAR LAICO	70,726	75,447	73,675	78,792	78,792	93,631	96,815	107,688	112,345	119,545	125,767	127,333	135,914	137,950	1,434,420
TOTAL PLANTELES	1,738	1,871	1,745	1,821	1,821	2,170	2,323	2,383	2,443	2,574	2,715	2,747	2,950	3,115	6,137,534
TOTAL ALUMNOS	356,651	363,933	380,583	414,188	414,188	441,767	452,281	456,463	455,639	465,973	468,543	467,009	481,279	486,621	6,126,234

ANEXO 2: ENCUESTAS REALIZADAS

ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN

Esta encuesta esta dirigida a las estudiantes de la Unidad Educativa Franciscana San Andrés, que cursan la educación secundaria, con el objetivo de recoger las opiniones sobre distintos aspectos relacionados con la calidad educativa que se brinda en ella y detectar fortalezas y oportunidades de mejora.

El cuestionario es anónimo, la institución garantiza que no se identificará a quienes lo respondan.

FECHA (mm/dd/aa) :

AÑO DE EDUCACION AL QUE ASISTE:

Lea con atención cada una de las preguntas, escoja una sola opción y marque la seleccionada con una (X) en el cuadro que corresponda:

PREGUNTA		RESPUESTA			
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1	¿Cómo califica la disponibilidad del personal administrativo para solucionar sus necesidades?				
	Bibliotecaria(o)				
	Personal de Bar				
	Secretaria(s)				
2	¿Cómo califica la atención del siguiente personal administrativo para solucionar sus necesidades?				
	Bibliotecaria(o)				
	Personal de Bar				
	Secretaria(s)				
3	¿Cómo califica la comunicación de decisiones, resultados, cambios, convocatorias, etc por parte de la institución?				
4	¿Cómo califica la forma y herramientas de comunicación que se utiliza la institución para contactarse con usted?				
5	¿Considera importante el contar con una plataforma de internet, en donde pueda revisar las notas de su representado, agendar citas con profesores o directores y registrar recomendaciones, reclamos o sugerencias?				
6	¿Cómo califica el sistema de matriculación que tiene la institución?				
7	¿Cómo calificaría la necesidad de implantar un Sistema de Rendimiento/Retroalimentación y mejora continua para los Docente y de Directivos?				
8	¿Cómo califica el sistema de evaluación del rendimiento estudiantil?				
9	¿Cómo califica el trato general que recibe de los docentes?				
10	¿Cómo califica la veracidad en la forma de enseñar de los docentes, todo lo enseñado se comprende en el aula de clases?				
11	¿Cómo califica la metodología que utiliza la institución para impartir conocimientos?				

12	¿Cómo califica las materias (Malla Curricular) que se imparten en la Institución?				
13	¿Cómo califica su conformidad con la enseñanza de valores en la institución?				
14	¿Cómo califica al refuerzo académico que ofrece la unidad educativa?				
15	¿Cómo califica la calidad de enseñanza de idiomas que se imparten en la institución?				
16	¿Cómo califica los textos que utiliza la institución?				
17	¿Cómo calificaría los talleres (clubs) que lleva a cabo la institución?				
18	¿Cómo califica los implementos (herramientas instrumentos, materiales, etc) que se utilizan en los clubs de la institución?				
19	¿Cómo califica la infraestructura general de la institución?				
20	¿Cómo califica el servicio prestado por el consultorio médico?				
21	¿Cómo califica los implementos y abastecimiento de la biblioteca de la institución?				
22	¿Cómo califica el número de alumnos por aula?				
23	¿Cómo califica el número de alumnos por profesor?				
24	¿Cómo califica su grado de identidad con los principios del Institución?				

		Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
25	¿Considera necesario que la institución se implemente una certificación de calidad para sus procesos?.				
26	¿Considera que para mejorar la calidad de docentes en la Institución, se instaure un proceso previo de entrevistas y pruebas con lo que se escoja al mejor candidato?				
27	¿Considera necesario que se realice entrevistas de entrada y exámenes psicológicos a los alumnos postulantes a entrar a la institución?				
28	¿Considera importante que la institución cuente con mayor equipamiento tecnológico (Wi-Fi, Computadoras, etc)?				
29	¿Considera importante el implementar un centro de computo de uso abierto para los estudiantes (incluso fuera de horas de clase)?				
30	¿Considera importante que la institución realice o promueva en intercambio de estudiantes con otras instituciones del exterior?				
31	¿Quisiera que en la Unidad Educativa se incluya en Bachillerato Internacional?				
32	¿Considera importante que en la institución se promuevan proyectos de responsabilidad con el medio ambiente?				

		Me gustaria mucho	Me gustaria	Me gustaria Poco	No me gustaria
33	¿Le gustaria que la institución le ofrezco programas vacacionales?				
34	¿Le gustaria que la matriculación de estudiantes se realice por medio del internet?				
35	¿Le gustaria contar una programación de cada clase en el año lectivo, en donde se especifique: la actividad ha realizar, materiales y deberes?				
36	¿Le gustaria que la insitución ofrezca clases virtuales?				
37	¿Le gustaria que el Colegio San Andres ofrezca el servicio de tareas dirigidas, despues de horas de clase?				
38	¿Quisera que posterior a terminar la educación secundaria, se ofrezca capacitación profesional ó técnica a sus representados?				
39	¿Le gustaria permanecer en la institución educativa, para los siguientes años lectivos?				

Muy	Seguro	Inseguro	Muy
-----	--------	----------	-----

		Seguro			Inseguro
40	¿Cómo califica la seguridad dentro de la institución?				
41	¿Cómo califica la seguridad en los alrededores de la institución?				

		Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
42	¿Considera que con la información anteriormente recabada en: encuestas, estudios, charlas, etc. Se ha realizado cambios o mejoras por parte de los directivos del plantel?				
43	¿Considera que a travez del tiempo ha existido innovación en la forma de enseñar, que aplica la institución?				

		Muy Conforme	Conforme	Poco Conforme	Nada Conforme
44	¿Cómo califica su conformidad con el actual uniforme de la institución?				

		Si	No	¿Cuál(es)?
45	¿Cree usted que la institución deberían impartir otros idiomas adicionales a los actuales?			1.- 2.- 3.-
46	¿Le gustaria que las institución ofrezca otros clubs adicionales? Describa cuales (3 opciones):			1.- 2.- 3.-
47	¿Considera que existen ventajas de estudiar en esta institución sobre otras similares?			
48	¿Siente que sus opiniones, consideraciones o observaciones son escuchadas por las autoridades de la institución?			
49	¿Conoce el trayectoria de la institución?			
50	¿Conoce la historia del colegio?			
51	¿Conoce la visión de la institución?			
		Hombre	Mujer	
52	¿Conoce el emblema de la institución?			
53	¿Le gustaria que las institución tenga un mayor participación en concursos locales, de índole deportiva, cultural, intelectual, etc?			
54	¿Le gustaria que la institución realice mayores concursos internos y externos que fomenten en el deporte y cultura?			
55	¿Quisiera que los alumnos (por medio de clubs), comuniquen información de eventos, charlas, campañas, etc en la página web del colegio y redes sociales?			
56	¿Conocía que la Institución cuenta con una página web en el internet?			
57	¿Le gustaria contar con dos recreos en donde el primero sea de 45 minutos y el segundo de 15 min, con lo cual se alargaria la hora de salida?			
58	¿Recomendaria a sus familiares, amigos, conocidos o pondría a sus hijos para que estudien en esta institución?			Respondio No, ¿Porqué?

		RESPUESTAS
59	¿Por qué decidió que ingresar a la Institución?	
60	¿Quien tomó la decisión que ingrese a la Institución?	
61	¿Qué factores le llevarian a dejar la institución?	
62	¿Cuántos años se mantiene estudiando en esta unidad educativa?	

Por favor, llene la siguiente pregunta con las primeras respuestas que llegue a su cabeza. (3 RESPUESTAS)

63	¿Cuando piensa en el Colegio San Andrés, que se le viene a la mente?	1.-
		2.-
		3.-

64	¿Quien tomó la decisión que ingrese a la Institución?	CALIFICACIÓN
	Docentes	
	Infraestructura	
	Equipamiento Tecnológico	
	Espacios Culturales	
	Seguridad	

65	¿Existe alguna recomendación adicional, que nos sugereria para mejorar la gestión de la institución hacia usted?
----	--

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DE LA INSTITUCIÓN

Esta encuesta esta dirigida a los padres de familia de la Unidad Educativa Franciscana San Andres, con el objetivo de recoger las opiniones sobre distintos aspectos relacionados con la calidad educativa que se brinda en ella y detectar fortalezas y oportunidades de mejora.

El cuestionario es anónimo, la institución garantiza que no se identificará a quienes lo respondan.

FECHA (mm/dd/aa) :

Lea con atención cada una de las preguntas, escoja una sola opción y marque la seleccionada con una (X) en el cuadro que corresponda:

PREGUNTA		RESPUESTA			
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1	¿Cómo califica la atención del siguiente personal administrativo para solucionar sus necesidades?				
	Bibliotecaria(o)				
	Personal de Bar				
	Secretaria(s)				
2	¿Cómo califica la disponibilidad del siguiente personal administrativo para solucionar sus necesidades?				
	Bibliotecaria(o)				
	Personal de Bar				
	Secretaria(s)				
3	¿Cómo califica la comunicación de decisiones, resultados, cambios, convocatorias, etc por parte de la institución?				
4	¿Cómo califica la forma y herramientas de comunicación que utiliza la institucion para contactarse con usted?				
5	¿Considera importante el contar con una plataforma de internet, en donde pueda revisar las notas de su representado, agendar citas con profesores o directores y registrar recomendaciones, reclamos o sugerencias?				
6	¿Cómo califica el trato general que recibe de los docentes?				
7	¿Cómo califica la veracidad en la forma de enseñar de los docentes, todo lo enseñado se comprende en el aula de clases?				
8	¿Cómo califica el sistema de matriculacion que tiene la institución?				
9	¿Cómo calificaría la necesidad de implantar un Sistema de Rendimiento/Retroalimentación y mejora continua para los Docente y de Directivos?				
10	¿Cómo califica el sistema de evaluación del rendimiento estudiantil?				
11	¿Cómo califica la metodología que utiliza la institución para impartir conocimientos?				
12	¿Cómo califica las herramientas, tecnicas y métodos que utilizan los docentes en clases?				
13	¿Cómo califica las materias (Malla Curricular) que se imparten en la Institución?				
14	¿Cómo califica su conformidad con la enseñanza de valores en la institución?				
15	¿Cómo califica al refuerzo académico que ofrece la unidad educativa?				

16	¿Cómo califica la calidad de enseñanza de idiomas que se imparten en la institución?				
17	¿Cómo califica los textos que utiliza la institución?				
18	¿Cómo calificaría los talleres (clubs) que lleva a cabo la institución?				
19	¿Cómo califica la infraestructura general de la institución?				
20	¿Cómo califica el servicio prestado por el consultorio médico?				
21	¿Cómo califica los implementos y abastecimiento de la biblioteca de la institución?				
22	¿Cómo califica el número de alumnos por aula?				
23	¿Cómo califica el número de alumnos por profesor?				
24	¿Cómo califica su grado de identidad con los principios del Institución?				

		Muy Caro	Caro	Barato	Muy Barato
25	¿Cómo califica el precio de la matrícula que tiene la institución?				
26	¿Cómo califica el precio de la pensión de la institución?				
27	¿Cómo califica el precio del transporte de la institución?				
28	¿Cómo califica el precio de las actividades extracurriculares (clubs) de la institución?				
		Muy Caro	Caro	Barato	Muy Barato
29	¿Cómo califica el precio de la colegiatura en relación a la calidad de educación que ofrece la institución?				
30	En comparación con la competencia, ¿Considera que el precio de la pensión es?				

		Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
31	¿Considera usted que es importante implementar una certificación de calidad en los procesos que realiza la institución?				
32	¿Considera que para mejorar la calidad de docentes en la Institución, se instaure un proceso previo de entrevistas y pruebas con lo que se escoja al mejor candidato?				
33	¿Considera necesario que se realice entrevistas de entrada y exámenes psicológicos a los alumnos postulantes a entrar a la institución?				
34	¿Considera importante que la institución cuente con mayor equipamiento tecnológico (Wi-Fi, Computadoras, etc)?				
35	¿Considera importante el implementar un centro de computo de uso abierto para los estudiantes (incluso fuera de horas de clase)?				
36	¿Considera importante que la institución realice o promueva en intercambio de estudiantes con otras instituciones del exterior?				
37	¿Quisiera que en la Unidad Educativa se incluya en Bachillerato Internacional?				
38	¿Considera importante que en la institución se promuevan proyectos de responsabilidad con el medio ambiente?				

Me gustaria mucho	Me gustaria	Me gustaria Poco	No me gustaria
-------------------	-------------	------------------	----------------

39	De tener hijos menores a 5 años. ¿Le gustaría que la institución ofrezca el servicio de parvulario (guardería) antes de ingresar a la educación básica?				
40	¿Le gustaría que la institución le ofrezca programas vacacionales?				
41	¿Le gustaría que la matriculación de estudiantes se realice por medio del internet?				
42	¿Le gustaría contar una programación de cada clase en el año lectivo, en donde se especifique: la actividad a realizar, materiales y deberes?				
43	¿Le gustaría que el Colegio San Andres ofrezca el servicio de tareas dirigidas, después de horas de clase?				
44	¿Quisiera que posterior a terminar la educación secundaria, se ofrezca capacitación profesional ó técnica a sus representados?				

		Muy Seguro	Seguro	Inseguro	Muy Inseguro
45	¿Cómo califica la seguridad dentro de la institución?				
46	¿Cómo califica la seguridad en los alrededores de la institución?				

		Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
47	¿Considera que conforme a la información anteriormente recabada en encuestas, estudios, charlas, etc se ha realizado gestión por parte de los directivos del plantel?				
48	¿Considera que a través del tiempo ha existido innovación en la forma de enseñar, que aplica la institución?				

		Si	No	¿Cuál(es)?
49	¿Cree usted que la institución deberían impartir otros idiomas adicionales a los actuales?			1.- 2.- 3.-
50	¿Le gustaría que la institución ofrezca otros clubs adicionales? Describa cuales (3 opciones):			1.- 2.- 3.-
51	¿Considera que existen ventajas de estudiar en esta institución sobre otras similares?			¿Cuál(es)?
52	¿Conoce que la Institución cuenta con una página web en el internet?			
53	¿Recomendaría a sus familiares, amigos, conocidos, etc que estudien en esta institución?			
54	¿Le gustaría que la institución tenga un mayor participación en concursos locales, de índole deportiva, cultural, intelectual, etc?			

		Hombre	Mujer
55	¿Le gustaría que la institución realice mayores concursos internos y externos que fomenten en el deporte y cultura?		
56	Existe alguna recomendación adicional, ¿Qué nos sugeriría para mejorar la gestión de la institución hacia usted?		
57	¿Conoce la historia del colegio?		
58	¿Quisiera que los alumnos (por medio de clubs), comuniquen información de eventos, charlas, campañas, etc en la página web del colegio y redes sociales?		
59	¿En la institución se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación?		

60	¿Tiene usted acceso a internet?		
61	¿Qué factores le llevarían a dejar la institución?		
62	0		
63	¿Cuál es la edad del jefe de hogar?		
64	¿Es usted o alguno de sus familiares exalumnos del Colegio San Andrés?		
65	¿Cuál es el sexo del jefe de hogar?		
66	¿Cuáles son las actividades que más le gusta realizar en sus tiempos libres?		

		RESPUESTAS
67	¿Alguno de los familiares cercanos al estudiante se encuentra viviendo en el extranjero?	
68	¿Cuántos hijos tiene?	
69	¿Cuál es su actividad económica?	
70	0	
71	Empleado Privado	
72	Por favor, llene la siguiente pregunta con las primeras respuestas que llegue a su cabeza. (3 RESPUESTAS)	
73	¿Conoce el trayectoria de la institución?	1.-
		2.-
		3.-
74	Del 1 al 10 (Siendo 10 el valor más alto y 1 el menor) ¿Cómo califica al Colegio San Andrés en los siguientes atributos?	
75	¿Conoce la visión de la institución?	
76	¿Cómo calificaría, en general la calidad educativa de la institución?	
77	¿Cuántos años mantiene su representado estudiando en esta unidad educativa?	
<i>¿Va a permanecer en la institución educativa, para los siguientes años lectivos?</i>		
78	¿Cuando piensa en el Colegio San Andrés, que se le viene a la mente?	1.-
		2.-
		3.-

79	¿Quien tomó la decisión que ingrese a la Institución?	CALIFICACIÓN
	0	
	0	
	0	
	0	

80	¿Existe alguna recomendación adicional, que nos sugeriera para mejorar la gestión de la institución hacia usted?
----	--

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA A DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN

Esta encuesta esta dirigida a los docentes de la Unidad Educativa Franciscana San Andres, con el objetivo de recoger las opiniones sobre distintos aspectos relacionados con la calidad educativa que se brinda en ella y detectar fortalezas y oportunidades de mejora.

El cuestionario es anónimo, la institución garantiza que no se identificará a quienes lo respondan.

FECHA (mm/dd/aa) :

Lea con atención cada una de las preguntas, escoja una sola opción y marque la seleccionada con una (X) en el cuadro que corresponda:

	PREGUNTA	RESPUESTA			
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	¿Cómo califica el trabajo de los directivos de la institución?				
1	Bibliotecaria(o)				
	Personal de Bar				
	Secretaria(s)				
	¿Cómo califica la atención del siguiente personal administrativo para solucionar sus necesidades?				
2	Bibliotecaria(o)				
	Personal de Bar				
	Secretaria(s)				
3	¿Cómo califica la actitud que tienen los directivos de la institución hacia los docentes?				
4	¿Cómo califica la disponibilidad del personal administrativo para solucionar sus necesidades?				
5	¿Cómo califica la comunicación de decisiones, resultados, cambios, convocatorias, etc por parte de la institución?				
6	¿Cómo califica la forma y herramientas de comunicación que se utiliza la institución para contactarse con usted?				
7	¿Cómo califica los actuales sistemas de evaluación docente?				
8	¿Cómo calificaría la necesidad de implantar un Sistema de Rendimiento/Retroalimentación y mejora continua para los Docente y de Directivos?				
9	¿Cómo califica el sistema de evaluación del rendimiento estudiantil?				
10	¿Cómo califica en general la calidad educativa de la institución?				
11	¿Cómo califica las materias (Malla Curricular) que se imparten en la institución?				
12	¿Cómo califica su conformidad con la educación en valores que imparte la institución?				
13	¿Cómo califica el refuerzo académico que esta realizando la institución?				
14	¿Cómo califica los textos que utiliza la institución?				
15	¿Cómo califica su nivel de conformidad con el número de docentes con el que cuenta la institución?				
16	¿Cómo califica la ayuda o disposición de la institución para capacitar a su cuerpo docente?				
17	¿Cómo califica los talleres (clubs) que lleva a cabo la institución?				
18	¿Cómo califica la infraestructura general de la institución?				
19	¿Cómo califica el servicio prestado por el consultorio médico?				

20	¿Cómo califica los implementos y abastecimiento de la biblioteca de la institución?				
21	¿Cómo califica el estado de cuidado y mantenimiento de los espacios de aprendizaje.?				
22	¿Cómo califica los productos que se venden en el comedor de la institución?				
23	¿Las instalaciones de la institución son seguras, cuentan con: cerramiento, extintores de incendio, salidas suficientes, buenas instalaciones electricas, para evitar accidentes?				
24	¿La institución cuenta con servicios básicos?:				
25	¿Cómo califica el número de alumnos por aula que se tiene en la institución?				
26	¿Califique que tan adecuadas son las aulas y los anexos en función del número de estudiantes?				
27	¿Cómo califica el número de alumnos por profesor?				
28	¿Cómo califica su grado de identidad con los principios del Institución?				
29	¿Cómo califica el equipamiento tecnológico con el que cuenta la unidad educativa?				
30	¿La institución brinda apoyo especial a los estudiantes para que pueda cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones escolares?				
		Muy Caro	Caro	Barato	Muy Barato
31	¿Cómo califica el precio de la matrícula que tiene la institución?				
32	¿Cómo califica el precio de la pensión de la institución?				
33	¿Cómo califica el precio del transporte de la institución?				
34	¿Cómo califica el precio de las actividades extracurriculares (clubs) de la institución?				
35	¿Cómo califica el precio de la colegiatura en relación a la calidad de educación que ofrece la institución?				
36	En comparación con la competencia, ¿Considera que el precio de la pensión es?				
		Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
37	¿Considera usted que es importante implementar una certificación de calidad en la institución?				
38	¿Considera necesario que se realice entrevistas de entrada y exámenes psicológicos a los alumnos postulantes a entrar a la institución?				
39	¿Considera importante el contar con una plataforma de internet, en donde pueda revisar las notas de los estudiantes, revisar las citas con padres de familia, mail institucional y registrar recomendaciones, reclamos o sugerencias?				
40	¿Considera importante que la institución cuente con mayor equipamiento tecnológico (Wi-Fi, Computadoras, etc)?				
41	¿Considera importante el implementar un centro de computo de uso abierto para los estudiantes (incluso fuera de horas de clase)?				
42	¿Considera importante que la institución realice o promueva en intercambio de estudiantes con otras del exterior?				
43	¿Quisiera que en la Unidad Educativa se incluya en Bachillerato Internacional?				
44	¿Considera importante que la administración publique la planificación estratégica y actividades determinadas de las acciones que realizará?				

45	¿Considera importante que en la institución se promuevan proyectos de responsabilidad con el medio ambiente?				
46	¿Considera usted que es importante implementar una certificación de calidad en los procesos que realiza la institución?				
47	¿Considera necesario que se cuente con una planificación anticipada de las clases que se realizarán en el año lectivo, en donde se especifique: tema, materiales, y deberes?				
48	¿Considera importante que se prepare a los estudiantes para rendir exámenes internacionales?				
49	¿Le parecería importante que se cuente con un plan de capacitación anual o quinquenal para los docente?				

		Muy Conforme	Conforme	Poco Conforme	Nada Conforme
50	¿Cómo califica su nivel de conformidad con la remuneración que percibe como docente en este plantel?				
51	¿Cómo califica su nivel de conformidad con los beneficios adicionales que obtiene del plantel?				

		Muy Seguro	Seguro	Inseguro	Muy Inseguro
52	¿Cómo califica la seguridad dentro de la institución?				
53	¿Cómo califica la seguridad en los alrededores de la institución?				

		Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
54	¿En la institución, se resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación?				
55	¿Considera que conforme a la información anteriormente recabada en encuestas, estudios, charlas, etc se ha realizado gestión por parte de los directivos del plantel?				
56	¿Considera que la institución realiza actividades para enseñar los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?				
57	¿Considera que a través del tiempo ha existido innovación en la forma de enseñar, que aplica la institución?				

		Si	No	¿Cuál(es)?
58	¿Cree usted que la institución deberían impartir otros idiomas adicionales a los actuales?			1.- 2.- 3.-
59	¿Considera que se deberían incluir nuevos clubs?			1.- 2.- 3.-
60	¿Conocía que la Institución cuenta con una página web en el internet?			
61	¿Considera que existen ventajas de estudiar en esta institución sobre otras similares?			
	¿Le gustaría que las institución tenga un mayor participación en concursos locales, de índole deportiva, cultural, intelectual, etc?			
	¿Le gustaría que la institución realice mayores concursos internos y externos que fomenten en el deporte y cultura?			
62	¿Cree usted que existe apertura para aplicar nuevos métodos de enseñanza en la institución?			
	¿Considera que los actuales sistemas de evaluación docente evalúan la efectividad de la enseñanza?			
	¿Va a permanecer en la institución educativa, para los siguientes años lectivos?			

63	¿Se encuentran/quisiera que se encuentren sus hijos estudiando en esta institución?					
64	¿Recomendaria a sus familiares, amigos, conocidos, etc que estudien en esta institución?			<table><tr><td>Respondio No, ¿Porqué?</td></tr><tr><td></td></tr></table>	Respondio No, ¿Porqué?	
Respondio No, ¿Porqué?						

		RESPUESTAS
65	¿Por que decidió ingresar, en calidad de docente, al Colegio Franciscano San Andrés?	
66	¿En que áreas quisiera se le capacite? (Por favor describa 3 opciones principales)	1.- 2.- 3.-

*Por favor, llene la siguiente pregunta con las primeras respuestas que llegue a su cabeza.
(3 RESPUESTAS)*

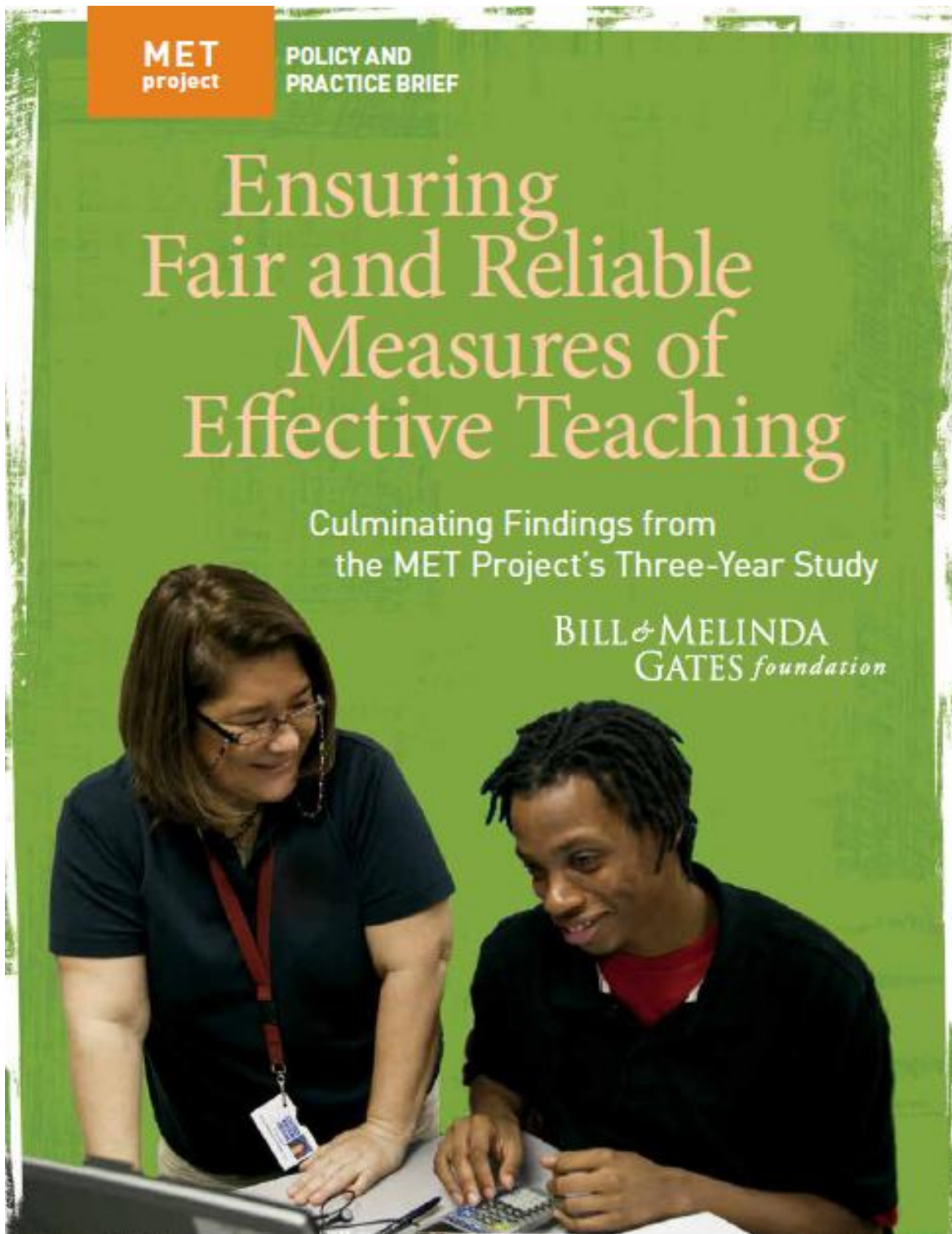
67	¿Cuando piensa en el Colegio Franciscano San Andrés, que se le viene a la mente?	
----	--	--

68	Por favor, califique al Colegio San Andrés en cuanto a cada uno de los atributos (siendo 10 la característica más importante y 1 la menos importante):	CALIFICACIÓN
	Infraestructura	
	Prestigio	
	Talento Humano	
	Valores Cristianos	

69	¿Existe alguna recomendación adicional, que nos sugeriría para mejorar la gestión de la institución hacia usted?
----	--

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 3: PROYECTO MET (MEASURES OF EFFECTIVE TEACHING)



ABOUT THIS REPORT. This non-technical research brief for policymakers and practitioners summarizes recent analyses from the Measures of Effective Teaching (MET) project on identifying effective teaching while accounting for differences among teachers' students, on combining measures into composites, and on assuring reliable classroom observations.¹

Readers who wish to explore the technical aspects of these analyses may go to www.metproject.org to find the three companion research reports: *Have We Identified Effective Teachers?* by Thomas J. Kane, Daniel F. McCaffrey, Troy Miller, and Douglas O. Staiger; *A Composite Estimator of Effective Teaching* by Kata Mihaly, Daniel F. McCaffrey, Douglas O. Staiger, and J.R. Lockwood; and *The Reliability of Classroom Observations by School Personnel* by Andrew D. Ho and Thomas J. Kane.

Earlier MET project briefs and research reports also on the website include:

Working with Teachers to Develop Fair and Reliable Measures of Teaching (2010). A white paper describing the rationale for and components of the MET project's study of multiple measures of effective teaching.

Learning about Teaching: Initial Findings from the Measures of Effective Teaching Project (2010). A research report and non-technical policy brief with the same title on analysis of student-perception surveys and student achievement gain measures.

Gathering Feedback for Teaching: Combining High-Quality Observations with Student Surveys and Achievement Gains (2012). A research report and policy/practitioner brief with the same title with initial findings on the reliability of classroom observations and implications for combining measures of teaching.

Asking Students about Teaching: Student Perception Surveys and Their Implementation (2012). A non-technical brief for policymakers and practitioners on the qualities of well-designed student surveys and implications for their implementation for teacher feedback and evaluation.



In addition, on www.metproject.org readers will find a set of principles to guide the design of teacher evaluation and support systems based on the work of the MET project, its partners, and other leading systems and organizations, *Feedback for Better Teaching: Nine Principles for Using Measures of Effective Teaching* (2013).

ABOUT THE MET PROJECT. The MET project is a research partnership of academics, teachers, and education organizations committed to investigating better ways to identify and develop effective teaching. Funding is provided by the Bill & Melinda Gates Foundation.

The approximately 3,000 MET project teachers who volunteered to open up their classrooms for this work are from the following districts: The Charlotte-Mecklenburg Schools, the Dallas Independent Schools, the Denver Public Schools, the Hillsborough County Public Schools, the Memphis Public Schools, the New York City Schools, and the Pittsburgh Public Schools.

Partners include representatives of the following institutions and organizations: American Institutes for Research, Cambridge Education, University of Chicago, The Danielson Group, Dartmouth College, Educational Testing Service, Empirical Education, Harvard University, National Board for Professional Teaching Standards, National Math and Science Initiative, New Teacher Center, University of Michigan, RAND, Rutgers University, University of Southern California, Stanford University, Teachscape, University of Texas, University of Virginia, University of Washington, and Westat.

MET Project Teachers



Contents

Executive Summary	3
Can Measures of Effective Teaching Identify Teachers Who Better Help Students Learn?	6
How Much Weight Should Be Placed on Each Measure of Effective Teaching?	10
How Can Teachers Be Assured Trustworthy Results from Classroom Observations?	16
What We Know Now	20
Endnotes	23





2 Ensuring Fair and Reliable Measures of Effective Teaching

Executive Summary

States and districts have launched unprecedented efforts in recent years to build new feedback and evaluation systems that support teacher growth and development. The goal is to improve practice so that teachers can better help their students graduate from high school ready to succeed in college and beyond.

These systems depend on trustworthy information about teaching effectiveness—information that recognizes the complexity of teaching and is trusted by both teachers and administrators. To that end, the Measures of Effective Teaching (MET) project set out three years ago to investigate how a set of measures could identify effective teaching fairly and reliably. With the help of 3,000 teacher volunteers who opened up their classrooms to us—along with scores of academic and organizational partners—we have studied, among other measures:

- **Classroom observation instruments**, including both subject-specific and cross-subject tools, that define discrete teaching competencies and describe different levels of performance for each;
- **Student perceptions surveys** that assess key characteristics of the classroom environment, including supportiveness, challenge, and order; and
- **Student achievement gains** on state tests and on more cognitively challenging assessments.

We have reported findings as we learned them in order to provide states and districts with evidence-based guidance to inform their ongoing work. In our initial report in 2010 (*Learning about Teaching*), we found that a well-designed student perception survey can provide reliable feedback on aspects of teaching practice that are predictive of student learning. In 2012 (*Gathering Feedback for Teaching*), we presented similar results for classroom observations. We also found that an accurate observation rating requires two or more lessons, each scored by a different certified observer. With each analysis we have better understood the particular contribution that each measure makes to a complete picture of effective teaching and how those measures should be implemented to provide teachers with accurate and meaningful feedback.

This final brief from the MET project's three-year study highlights new analyses that extend and deepen the insights from our previous work. These studies address three fundamental questions that face practitioners and policy makers engaged in creating teachers support and evaluation systems.



“Feedback and evaluation systems depend on trustworthy information about teaching effectiveness to support improvement in teachers’ practice and better outcomes for students.”

The Questions

Can measures of effective teaching identify teachers who better help students learn?

Despite decades of research suggesting that teachers are the most important in-school factor affecting student learning, an underlying question remains unanswered: Are seemingly more effective teachers truly better than other teachers at improving student learning, or do they simply have better students?

Ultimately, the only way to resolve that question was by randomly assigning students to teachers to see if teachers previously identified as more effective actually caused those students to learn more. That is what we did for a subset of MET project teachers. Based on data we collected during the 2009–10 school year, we produced estimates of teaching effectiveness for each teacher. We adjusted our estimates to account for student differences in prior test scores, demographics, and other traits. We then randomly assigned a classroom of students to each participating teacher for 2010–11.

Following the 2010–11 school year we asked two questions: First, did students actually learn more when randomly

assigned to the teachers who seemed more effective when we evaluated them the prior year? And, second, did the magnitude of the difference in student outcomes following random assignment correspond with expectations?

How much weight should be placed on each measure of effective teaching?

While using multiple measures to provide feedback to teachers, many states and districts also are combining measures into a single index to support decisionmaking. To date, there has been little empirical evidence to inform how systems might weight each measure within a composite to support improvements in teacher effectiveness. To help fill that void, we tasked a group of our research partners to use data from MET project teachers to build and compare composites using different weights and different outcomes.

How can teachers be assured trustworthy results from classroom observations?

Our last report on classroom observations prompted numerous questions from practitioners about how to best use resources to produce quality information for feedback

on classroom practice. For example: How many observers are needed to achieve sufficient reliability from a given number of observations? Do all observations need to be the same length to have confidence in the results? And what is the value of adding observers from outside a teacher’s own school? To help answer these questions, we designed a study in which administrators and peer observers produced more than 3,000 scores for lessons taught by teachers within one MET project partner school district.

Key findings from these analyses:

1. Effective teaching can be measured.

We collected measures of teaching during 2009–10. We adjusted those measures for the backgrounds and prior achievement of the students in each class. But, without random assignment, we had no way to know if the adjustments we made were sufficient to discern the markers of effective teaching from the unmeasured aspects of students’ backgrounds.



Ensuring Fair and Reliable Measures of Effective Teaching

In fact, we learned that the adjusted measures did identify teachers who produced higher (and lower) average student achievement gains following random assignment in 2010–11. The data show that we can identify groups of teachers who are more effective in helping students learn. Moreover, the magnitude of the achievement gains that teachers generated was consistent with expectations.

In addition, we found that more effective teachers not only caused students to perform better on state tests, but they also caused students to score higher on other, more cognitively challenging assessments in math and English.

2. **Balanced weights indicate multiple aspects of effective teaching.** A composite with weights between 33 percent and 50 percent assigned to state test scores demonstrated the best mix of low variability from year to year and ability to predict student gains on multiple assessments. The composite that best indicated improvement on state tests heavily weighted teachers' prior student achievement gains based on those same tests. But composites that assigned 33 percent to 50 percent

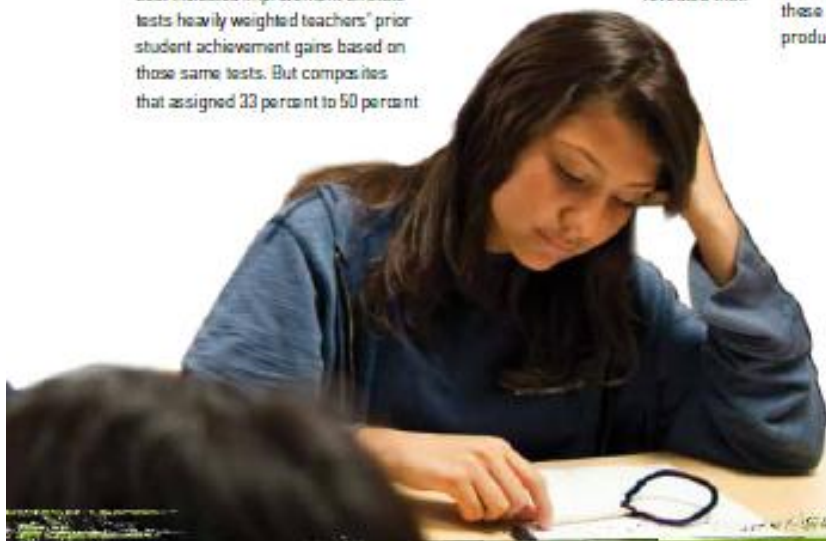
of the weight to state tests did nearly as well and were somewhat better at predicting student learning on more cognitively challenging assessments.

Multiple measures also produce more consistent ratings than student achievement measures alone. Estimates of teachers' effectiveness are more stable from year to year when they combine classroom observations, student surveys, and measures of student achievement gains than when they are based solely on the latter.

3. **Adding a second observer increases reliability significantly more than having the same observer score an additional lesson.** Teachers' observation scores vary more from observer to observer than from lesson to lesson. Given the same total number of observations, including the perspectives of two or more observers per teacher greatly enhances reliability. Our study of video-based observation scoring also revealed that:

- a. Additional shorter observations can increase reliability. Our analysis suggests that having additional observers watch just part of a lesson may be a cost-effective way to boost reliability by including additional perspectives.
- b. Although school administrators rate their own teachers somewhat higher than do outside observers, how they rank their teachers' practice is very similar and teachers' own administrators actually discern bigger differences in teaching practice, which increases reliability.
- c. Adding observations by observers from outside a teacher's school to those carried out by a teacher's own administrator can provide an ongoing check against in-school bias. This could be done for a sample of teachers rather than all, as we said in *Gathering Feedback for Teaching*.

The following pages further explain these findings and the analyses that produced them.



Can Measures of Effective Teaching Identify Teachers Who Better Help Students Learn?²

By definition, teaching is effective when it enables student learning. But identifying effective teaching is complicated by the fact that teachers often have very different students. Students start the year with different achievement levels and different needs. Moreover, some teachers tend to get particular types of students year after year (that is, they tend to get higher-performing or lower-performing ones). This is why so-called value-added measures attempt to account for differences in the measurable characteristics of a teacher's students, such as prior test scores and poverty.

“Teachers previously identified as more effective caused students to learn more. Groups of teachers who had been identified as less effective caused students to learn less.”

However, students differ in other ways—such as behavior and parental involvement—which we typically cannot account for in determining teaching effectiveness. If those “unaccounted for” differences also affect student learning, then what seems like effective teaching may actually reflect unmeasured characteristics of a teacher's students. The only way to know if measures of teaching truly identify effective teaching and not some unmeasured student characteristics is by randomly assigning teachers to students. So we did.

In 2009–10, we measured teachers' effectiveness using a combined measure, comprising teachers' classroom observation results, student perception survey responses, and student achievement gains adjusted for student characteristics, such as prior performance

and demographics. The following year (2010–11), we randomly assigned different rosters of students to two or more MET project teachers who taught the same grade and subject in the same school. Principals created rosters and the RAND Corp assigned them randomly to teachers (see [Figure 1](#)). Our aim was to determine if the students who were randomly assigned to teachers who previously had been identified as more effective actually performed better at the end of the 2010–11 school year.²

They did. On average, the 2009–10 composite measure of effective teaching accurately predicted 2010–11 student performance. The research confirmed that, as a group, teachers previously identified as more effective caused students to learn more. Groups of teachers who had been identified as less effective

caused students to learn less. We can say they “caused” more (or less) student learning because when we randomly assigned teachers to students during the second year, we could be confident that any subsequent differences in achievement were being driven by the teachers, not by the unmeasured characteristics

of their students. In addition, the magnitude of the gains they caused was consistent with our expectations.

Figure 2 illustrates just how well the measures of effective teaching predicted student achievement following random assignment. The diagonal line

represents perfect prediction. Dots above the diagonal line indicate groups of teachers whose student outcomes following random assignment were better than predicted. Dots below the line indicate groups of teachers whose student outcomes following random assignment were worse than predicted. Each dot

Figure 1

Putting Measures of Effective Teaching to the Test with Random Assignment

1. Principals created rosters for each class
2. The rosters were assigned randomly within each grade and subject
3. We predicted student outcomes based on teachers' previous results, observations, and student surveys.
4. We compared those predictions to actual differences.

Do measures of teaching really identify teachers who help students learn more, or do seemingly more effective teachers just get better students? To find out, the MET project orchestrated a large-scale experiment with MET project teachers to see if teachers identified as more effective than their peers would have greater student achievement gains even with students who were assigned randomly.

To do so, the MET project first estimated teachers' effectiveness using multiple measures from the 2009–10 school year. As is common in schools, some teachers had been assigned students with stronger prior achievement than others. In assessing each teacher's practice that year, the project controlled for students' prior achievement and demographic characteristics. But there may have been other differences among students as well. So for the following school year (2010–11), principals created rosters of students for each class in the study, and then researchers randomly assigned each roster to a participating teacher from among those who could teach the class.

At the end of the 2010–11 school year, MET project analysts checked to see if students taught by teachers identified as more effective than their colleagues actually had greater achievement gains than students taught by teachers identified as less effective. They also checked to see how well actual student achievement gains for teachers matched predicted gains.

represents 5 percent of the teachers in the analysis, sorted based on their predicted impact on student achievement.⁴

As seen in Figure 2, in both math and English language arts (ELA), the groups of teachers with greater predicted impacts on student achievement generally had greater actual impacts on student achievement following random assignment. Further, the actual

impacts are approximately in line with the predicted impacts.⁵ We also found that teachers who we identified as being effective in promoting achievement on the state tests also generated larger gains on the supplemental tests administered in spring 2011.

Based on our analysis, we can unambiguously say that school systems should account for the prior test scores

of students. When we removed this control, we wound up predicting much larger differences in achievement than actually occurred, indicating that student assignment biased the results. However, our analysis could not shed as much light on the need to control for demographics or “peer effects”—that is, the average prior achievement and demographics of each student’s classmates. Although we included those

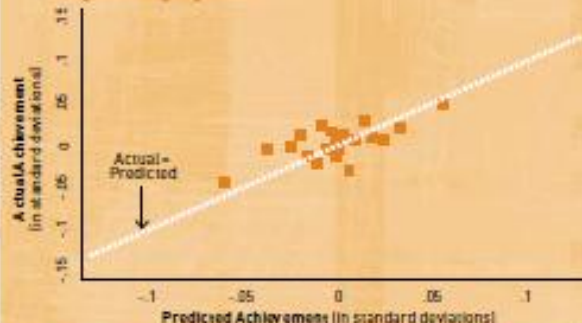
Figure 2

Effectiveness Measures Identify Teachers Who Help Students Learn More

Actual and Predicted Achievement of Randomized Classrooms (Math)



Actual and Predicted Achievement of Randomized Classrooms (English Language Arts)



These charts compare the actual 2010–11 school year achievement gains for randomly assigned classrooms with the results that were predicted based on the earlier measures of teaching effectiveness. Each dot represents the combination of actual and estimated student performance for 5 percent of the teachers in the study, grouped by the teachers’ estimated effectiveness. The dashed line shows where the dots would be if the actual and predicted gains matched perfectly.

On average, students of teachers with higher teacher effectiveness estimates outperformed students of teachers with lower teacher effectiveness estimates. Moreover, the magnitude of students’ actual gains largely corresponded with gains predicted by their effectiveness measured the previous year. Both the actual and predicted achievement are reported relative to the mean in the randomization block. That is, a zero on either axis implies that the value was no different from the mean for the small group of teachers in a grade, subject, and school within which class lists were randomized.

Impacts are reported in student-level standard deviations. A .25 standard deviation difference is roughly equivalent to a year of schooling. The predicted impacts are adjusted downward to account for incomplete compliance with randomization.

"We can unambiguously say that school systems should adjust their achievement gain measures to account for the prior test scores of students. When we removed this control, we wound up predicting much larger differences in achievement than actually occurred."

controls, we cannot determine from our evidence whether school systems should include them. Our results were ambiguous on that score.

To avoid over-interpretation of these results, we hasten to add two caveats: First, a prediction can be correct on average but still be subject to measurement error. Our predictions of students' achievement following random assignment were correct on average, but

within every group there were some teachers whose students performed better than predicted and some whose students performed worse. Second, we could not, as a practical matter, randomly assign students or teachers to a different school site. As a result, our study does not allow us to investigate bias in teacher effectiveness measures arising from student sorting between different schools.⁴

Nonetheless, our analysis should give heart to those who have invested considerable effort to develop practices and policies to measure and support effective teaching. Through this large-scale study involving random assignment of teachers to students, we are confident that we can identify groups of teachers who are comparatively more effective than their peers in helping students learn. Great teaching does make a difference.



How Much Weight Should Be Placed on Each Measure of Effective Teaching?

Teaching is too complex for any single measure of performance to capture it accurately. Identifying great teachers requires multiple measures. While states and districts embrace multiple measures for targeted feedback, many also are combining measures into a single index, or composite. An index or composite can be a useful summary of complex information to support decisionmaking. The challenge is to combine measures in ways that support effective teaching while avoiding such unintended consequences as too-narrow a focus on one aspect of effective teaching.

To date, there has been little empirical evidence to suggest a rationale for particular weights. The MET project's report *Gathering Feedback for Teaching* showed that equally weighting three measures, including achievement gains, did a better job predicting teachers' success (across several student outcomes) than teachers' years of experience and masters' degrees. But that work did not attempt to determine optimal weights for composite measures.

Over the past year, a team of MET project researchers from the RAND Corporation and Dartmouth College used MET project data to compare differently weighted composites and study the implications of different weighting schemes for different outcomes. As

in the *Gathering Feedback for Teaching* report, these composites included student achievement gains based on state assessments, classroom observations, and student surveys. The researchers estimated the ability of variously weighted composites to produce consistent results and accurately forecast teachers' impact on student achievement gains on different types of tests.

The goal was not to suggest a specific set of weights but to illustrate the trade-offs involved when choosing weights. Assigning significant weight to one measure might yield the best predictor of future performance on that measure. But heavily weighting a single measure may incentivize teachers to focus too narrowly on a single aspect

of effective teaching and neglect its other important aspects. For example, a singular focus on state tests could displace gains on other harder-to-measure outcomes. Moreover, if the goal is for students to meet a broader set of learning objectives than are measured by a state's tests, then too-heavily weighting that test could make it harder to identify teachers who are producing other valued outcomes.

Composites Compared

The research team compared four different weighting models, illustrated in Figure 3: (Model 1) The "best predictor" of state achievement test gains [with weights calculated to maximize the ability to predict teachers' student achievement gains on state tests, resulting in 65+ percent of the weight being placed on the student achievement gains across grades and subjects]; (Model 2) a composite that

assigned 50 percent of the weight to students' state achievement test gains; (Model 3) a composite that applied equal weights to each measure; and (Model 4) one that gave 50 percent to observation ratings and 25 percent each to achievement gains and student surveys. The weights that best predict state tests, shown for Model 1 in Figure 3, were calculated to predict gains on state ELA tests at the middle school level, which assigns a whopping

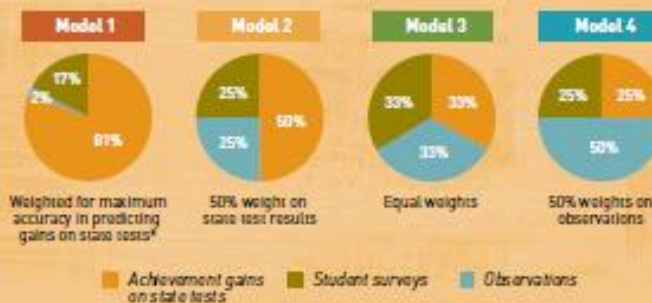
81 percent of the weight to prior gains on the same tests [best-predictor weights for other grades and subjects are in the table on page 14].

Figure 4 compares the different weighting schemes on three criteria, using middle school ELA as an example (see the table on page 14 for other grades and subjects). The first is predicting teachers' student achievement gains on state assessments. A correlation of 1.0 would indicate perfect accuracy in

"Heavily weighting a single measure may incentivize teachers to focus too narrowly on a single aspect of effective teaching and neglect its other important aspects. ... [I]f the goal is for students to meet a broader set of learning objectives than are measured by a state's tests, then too-heavily weighting that test could make it harder to identify teachers who are producing other valued outcomes."

Figure 3

Four Ways to Weight

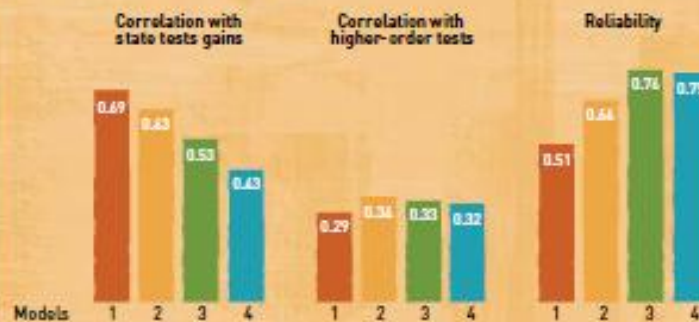


*Weights shown for Model 1 were calculated to best predict gains on state tests for middle school English language arts. Similar best-predictor weights for other grades and subjects are in the table on page 14.

These charts illustrate four ways to construct a composite measure of effective teaching. Each model uses different weights but includes the same components— student achievement gains on the state tests, student perception surveys, and classroom observations. Model 1 uses the weights that would best predict a teacher's impact on state test scores. Across grades and subjects, the "best predictor" model assigns 65 percent or more of the weight to a teacher's prior state test gains. Models 2–4 are not based on maximizing any particular outcome. They approximate different weighting schemes used by states and districts, with each model placing progressively less weight on student achievement gains on state tests.

Figure 4

Trade-Offs from Different Weighting Schemes Middle School English Language Arts



These bars compare the four weighting schemes in Figure 3 on three criteria: accuracy in predicting teachers' achievement gains on state tests; accuracy in predicting student achievement gains on supplemental assessments designed to test higher-order thinking skills; and reliability, reflecting the year-to-year stability of teachers' results. Shown are the results for middle school ELA (see Table 1 on page 14 for results for other grades and subjects).

As indicated, Model 2 (50 percent state test results) and Model 3 (33 percent state tests) achieve much of the same predictive power as Model 1 (the "best predictor" of state test results) in anticipating teachers' future state test results (Model 1). Model 4 (50 percent observation) is considerably less predictive. However, the figures also illustrate two other trade-offs. Models 2 and 3 also are somewhat better than Model 1 at predicting gains on the tests of higher-order thinking skills (for all but elementary school math). Across most grades and subjects, Model 1 was the least reliable.

predicting teachers' student achievement gains on state tests. By definition, the best composite in this regard is Model 1, the model weighted for maximizing accuracy on state test results. Models 2–4 show the effect of reducing weights on student achievement gains on state tests for middle school ELA. As shown from middle school ELA, reducing weights on student achievement gains decreases the power to predict future student achievement gains on state tests from 0.69 to 0.63 with Model

2, to 0.53 with Model 3, and to 0.43 with Model 4. Other grades and subjects showed similar patterns, as indicated in the table on page 14.

While it is true that the state tests are limited and that schools should value other outcomes, observations and student surveys may not be more correlated with those other outcomes than the state tests. As a result, we set out to test the strength of each model's correlation with another set of

test outcomes. The middle set of bars in Figure 4 compares the four models (see Figure 3)—each using state test results to measure achievement gains—on how well they would predict teachers' student achievement gains on supplemental tests that were administered in MET project teachers' classrooms: The SAT 9 Open-Ended Reading Assessment (SAT 9 OE) and the Balanced Assessment in Mathematics (BAM).

ente del documento

While covering less material than state tests, the SAT 9 OE and BAM assessments include more cognitively challenging items that require writing, analysis, and application of concepts, and they are meant to assess higher-order thinking skills. Sample items released by the assessment consortia for the new Common Core State Standards assessments are more similar to the items on these

supplemental tests than the ones on the state assessments. Shown in **Figure 4** is the effect of reducing the weight on state test gains in predicting gains on these other assessments, again for middle school ELA. For most grades and subjects, Model 2 and Model 3 (50 percent state test and equal weights for all three measures) best predicted teachers' student achievement gains on these

supplemental assessments, with little difference between the two models. The one exception was elementary school math, where Model 1 (best predictor) was best.

The third set of bars in **Figure 4** compares composites on their reliability—that is, the extent to which the composite would produce consistent results for the same teachers from year to year (on a scale from 0–1.0, with

Increasing Accuracy, Reducing Mistakes

When high-stakes decisions must be made, can these measures support them? Undoubtedly, that question will be repeated in school board meetings and in faculty break rooms around the country in the coming years.

The answer is yes, not because the measures are perfect (they are not), but because the combined measure is better on virtually every dimension than the measures in use now. There is no way to avoid the stakes attached to every hiring, retention, and pay decision. And deciding not to make a change is, after all, a decision. No measure is perfect, but better information should support better decisions.

In our report *Gathering Feedback for Teaching*, we compared the equally weighted measure (Model 3 in Figures 3 and 4) to two indicators that are almost universally used for pay or retention decisions today: teaching experience and possession of a master's degree. On every student outcome—the state tests, supplemental tests, student's self-reported level of effort and enjoyment in class—the teachers who excelled on the composite measure had better outcomes than those with high levels of teaching experience or a master's degree.

In addition, many districts currently require classroom observations, but they do not include student surveys or achievement gains. We tested whether observations alone are enough. Even with four full classroom observations (two by one observer and two by another), conducted by observers trained and certified by the Educational Testing Service, the observation-only model performed far worse than any of

our multiple measures composites. (The correlations comparable to those in Figure 5 would have been .14 and .25 with the state tests and test of higher-order skills.)

Still, it is fair to ask, what might be done to reduce error? Many steps have been discussed in this and other reports from the project:

- First, if any type of student data is to be used—either from tests or from student surveys—school systems should give teachers a chance to correct errors in their student rosters.
- Second, classroom observers should not only be trained on the instrument. They should first demonstrate their accuracy by scoring videos or observing a class with a master observer.
- Third, observations should be done by more than one observer. A principal's observation is not enough. To ensure reliability, it is important to involve at least one other observer, either from inside or outside the school.
- Fourth, if multiple years of data on student achievement gains, observations, and student surveys are available, they should be used. For novice teachers and for systems implementing teacher evaluations for the first time, there may be only a single year available. We have demonstrated that a single year contains information worth acting on. But the information would be even better if it included multiple years. When multiple years of data are available they should be averaged (although some systems may choose to weight recent years more heavily).

1.0 representing perfect consistency and no volatility). Again, results shown are for middle school ELA. Across all grades and subjects, the most reliable composites were either Models 2 (50 percent state test) or 3 (equal weights). For all but middle school math, the least reliable composite was Model 1 (best predictor). Model 4 (50 percent observations) was somewhat less reliable than Model 2 (equal weights) for all grades and subjects. Although not shown, student achievement gains on state tests by themselves are less stable than all of the composites, with one exception:

Model 4 (50 percent observations) is slightly less stable than achievement gains alone for middle school math.

General Implications

The intent of this analysis was not to recommend an ideal set of weights to use in every circumstance. Rather, our goal was to describe the trade-offs among different approaches.⁸

If the goal is to predict gains on state tests, then the composites that put 65+ percent of the weight on the student achievement gains on those tests will

generally show the greatest accuracy. However, reducing the weights on the state test achievement gain measures to 50 percent or 33 percent generates two positive trade-offs: it increases stability (lessens volatility from year to year) and it also increases somewhat the correlation with tests other than the state tests.

However, it is possible to go too far. Lowering the weight on state test achievement gains below 33 percent, and raising the weight on observations to 50 percent and including student surveys at 25 percent, is counter-productive. It not only lowers the

Table 1

CALCULATED WEIGHTS FOR MAXIMUM ACCURACY IN PREDICTING GAINS ON STATE TESTS

	English Language Arts			Math		
	State Tests	Observations	Student Surveys	State Tests	Observations	Student Surveys
Elementary	65%	9%	25%	85%	5%	11%
Middle	81%	2%	17%	91%	6%	5%

RELIABILITY AND ACCURACY OF DIFFERENT WEIGHTING SCHEMES

		English Language Arts				Math			
		Weighted for Max State Test Accuracy	50% State Test	Equal Weights	50% Observations	Weighted for Max State Test Accuracy	50% State Test	Equal Weights	50% Observations
Elementary	Reliability	0.62	0.66	0.50	0.69	0.52	0.57	0.57	0.55
	Correlation with state test	0.61	0.59	0.53	0.65	0.72	0.65	0.54	0.46
	Correlation with higher-order test	0.35	0.37	0.37	0.35	0.31	0.29	0.25	0.20
Middle	Reliability	0.51	0.66	0.76	0.75	0.86	0.88	0.88	0.83
	Correlation with state test	0.69	0.63	0.53	0.63	0.92	0.84	0.73	0.65
	Correlation with higher-order test	0.29	0.34	0.33	0.32	0.38	0.44	0.45	0.45

correlation with state achievement gains; it can also lower reliability and the correlation with other types of testing outcomes.

Ultimately, states, local education authorities, and other stakeholders need to decide how to weight the measures in a composite. Our data suggest that assigning 50 percent or 33 percent of the weight to state test results maintains considerable predictive power, increases reliability, and potentially avoids the unintended negative consequences from assigning too-heavy weights to a single measure. Removing too much weight from state tests, however, may not be a good idea, given the lower predictive power and reliability of Model 4 (25 percent state tests). In short, there is a range of reasonable weights for a composite of multiple measures.

Validity and Content Knowledge for Teaching

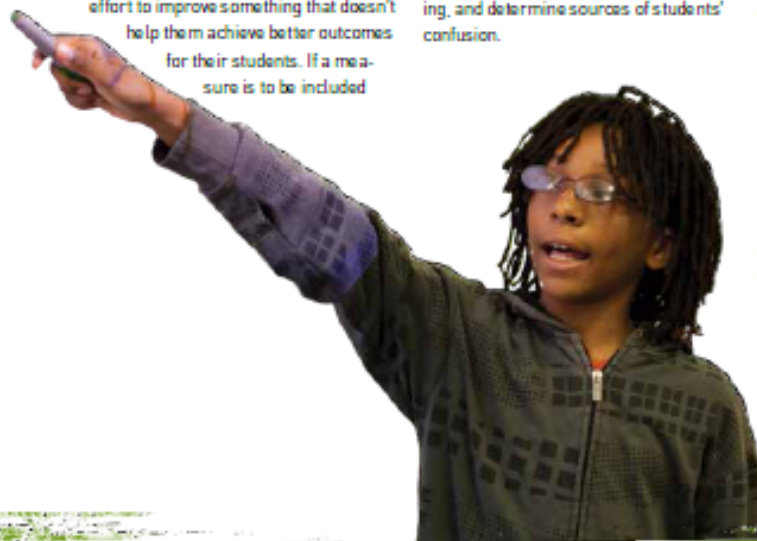
Teachers shouldn't be asked to expend effort to improve something that doesn't help them achieve better outcomes for their students. If a measure is to be included

in formal evaluation, then it should be shown that teachers who perform better on that measure are generally more effective in improving student outcomes. This test for "validity" has been central to the MET project's analyses. Measures that have passed this test include high-quality classroom observations, well-designed student-perception surveys, and teachers' prior records of student achievement gains on state tests.

Over the past year, MET project researchers have investigated another type of measure, called the Content Knowledge for Teaching (CKT) tests. These are meant to assess teachers' understanding of how students acquire and understand subject-specific skills and concepts in math and ELA. Developed by the Educational Testing Service and researchers at the University of Michigan, these tests are among the newest measures of teaching included in the MET project's analyses. Mostly multiple choice, the questions ask how to best represent ideas to students, assess student understanding, and determine sources of students' confusion.

The CKT tests studied by the MET project did not pass our test for validity. MET project teachers who performed better on the CKT tests were not substantively more effective in improving student achievement on the outcomes we measured. This was true whether student achievement was measured using state tests or the supplemental assessments of higher-order thinking skills. For this reason, the MET project did not include CKT results within its composite measure of effective teaching.

These results, however, speak to the validity of the current measure still early in its development in predicting achievement gains on particular student assessments—not to the importance of content-specific pedagogical knowledge. CKT as a concept remains promising. The teachers with higher CKT scores did seem to have somewhat higher scores on two subject-based classroom observation instruments: the Mathematical Quality of Instruction (MQI) and the Protocol for Language Arts Teacher Observations (PLATO). Moreover, the MET project's last report suggested that some content-specific observation instruments were better than cross-subject ones in identifying teachers who were more effective in improving student achievement in ELA and math. Researchers will continue to develop measures for assessing teachers' content-specific teaching knowledge and validating them as states create new assessments aligned to the Common Core State Standards. When they have been shown to be substantively related to a teacher's students' achievement gains, these should be considered for inclusion as part of a composite measure of effective teaching.



How Can Teachers Be Assured Trustworthy Results from Classroom Observations?⁹

Classroom observations can be powerful tools for professional growth. But for observations to be of value, they must reliably reflect what teachers do throughout the year, as opposed to the subjective impressions of a particular observer or some unusual aspect of a particular lesson. Teachers need to know they are being observed by the right people, with the right skills, and a sufficient number of times to produce trustworthy results. Given this, the challenge for school systems is to make the best use of resources to provide teachers with high-quality feedback to improve their practice.

"For the same total number of observations, incorporating additional observers increases reliability."

The MET project's report *Gathering Feedback for Teaching* showed the importance of averaging together multiple observations from multiple observers to boost reliability. Reliability represents the extent to which results reflect consistent aspects of a teacher's practice, as opposed to other factors such as observer judgment. We also stressed that observers must be well-trained and assessed for accuracy before they score teachers' lessons.

But there were many practical questions the MET project couldn't answer in its previous study. Among them:

- Can school administrators reliably assess the practice of teachers in their schools?

- Can additional observations by external observers not familiar with a teacher increase reliability?
- Must all observations involve viewing the entire lesson or can partial lessons be used to increase reliability? And,
- What is the incremental benefit of adding additional lessons and additional observers?

These questions came from our partners, teachers, and administrators in urban school districts. In response, with the help of a partner district, the Hillsborough County (Fla.) Public Schools, the MET project added a study of classroom observation

Hillsborough County's Classroom Observation Instrument

Like many school districts, Hillsborough County uses an evaluation instrument adapted from the Framework for Teaching, developed by Charlotte Danielson. The framework defines four levels of performance for specific competencies in four domains of practice. Two of those domains

pertain to activities outside the classroom: Planning and Preparation, and Professional Responsibility. Observers rated teachers on the 10 competencies in the framework's two classroom-focused domains, as shown:

Domain 2: The Classroom Environment

- Creating an Environment of Respect and Rapport
- Establishing a Culture of Learning
- Managing Classroom Procedures
- Managing Student Behavior
- Organizing Physical Space

Domain 3: Instruction

- Communicating with Students
- Using Discussion and Questioning Techniques
- Engaging Students in Learning
- Using Assessment in Instruction
- Demonstrating Flexibility and Responsiveness

reliability. This study engaged district administrators and teacher experts to observe video-recorded lessons of 67 Hillsborough County teachers who agreed to participate.

Comparison of Ratings

Two types of observers took part in the study: Fifty-three were school-based administrators—either principals or assistant

principals—and 76 were peer observers. The latter are district-based positions filled by teachers on leave from the classroom who are responsible for observing and providing feedback to teachers in multiple schools. In Hillsborough County's evaluation system, teachers are observed multiple times, formally and informally, by their administrators and by peer observers. Administrators and peers are trained and certified in the district's observation instrument, which is based on Charlotte Danielson's Framework for Teaching.

These observers each rated 24 lessons for us and produced more than 3,000 ratings that we could use to investigate our questions. MET project researchers were able to calculate reliability for many combinations of observers (administrator and peer), lessons (from 1 to 4), and observation duration (full lesson or 15 minutes). We were able to compare differences in the ratings given to teachers' lessons by their own and unknown administrators and between administrators and peers.



Effects on Reliability

Figure 6 graphically represents many of the key findings from our analyses of these ratings. Shown are the estimated reliabilities for results from a given set of classroom observations. Reliability is expressed on a scale from 0 to 1. A higher number indicates that results are more attributable to the particular teacher as opposed to other factors such as the particular observer or lesson. When results for the same teachers vary from lesson to lesson or

from observer to observer, then averaging teachers' ratings across multiple lessons or observers decreases the amount of "error" due to such factors, and it increases reliability.

Adding lessons and observers increases the reliability of classroom observations. In our estimates, if a teacher's results are based on two lessons, having the second lesson scored by a second observer can boost reliability significantly. This is shown in Figure 6. When the same administrator observes a

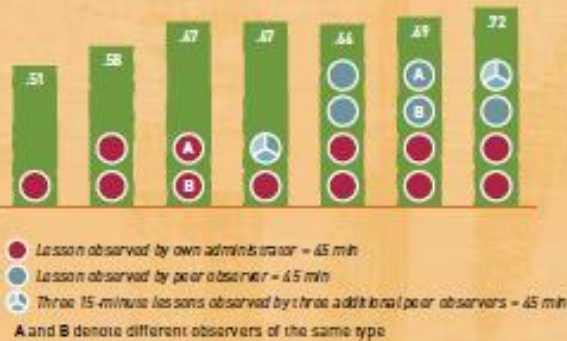
second lesson, reliability increases from .51 to .58, but when the second lesson is observed by a different administrator from the same school, reliability increases more than twice as much, from .51 to .67. Whenever a given number of lessons was split between multiple observers, the reliability was greater than that achieved by a single observer. In other words, for the same total number of observations, incorporating additional observers increases reliability.

Of course, it would be a problem if school administrators and peer observers produced vastly different results for the same teachers. But we didn't find that to be the case. Although administrators gave higher scores to their own teachers, their rankings of their own teachers were similar to those produced by peer observers and administrators from other schools. This implies that administrators are seeing the same

Figure 6

There Are Many Roads to Reliability

Reliability



These bars show how the number of observations and observers affects reliability. Reliability represents the extent to which the variation in results reflects consistent aspects of a teacher's practice, as opposed to other factors such as differing observer judgments. Different colors represent different categories of observers. The "A" and "B" in column three show that ratings were averaged from two different own-school observers. Each circle represents approximately 45 minutes of observation time (a solid circle indicates one observation of that duration, while a circle split into three indicates three 15-minute observations by three observers). As shown, reliabilities of .66–.72 can be achieved in multiple ways, with different combinations of number of observers and observations. (For example, one observation by a teacher's administrator when combined with three short, 15-minute observations each by a different observer would produce a reliability of .67.)

things in the videos that others do, and they are not being swayed by personal biases.

If additional observations by additional observers are important, how can the time for those added observations be divided up to maximize the use of limited resources while assuring trustworthy results? This is an increasingly relevant question as more school systems make use of video in providing teachers with feedback on their practice. Assuming multiple videos for a teacher exist, an observer could use the same amount of time to watch one full lesson or two or three partial lessons. But to consider the latter, one would want to know whether partial-lesson observations increase reliability.

Our analysis from Hillsborough County showed observations based on the first 15 minutes of lessons were about 60 percent as reliable as full lesson observations, while requiring one-third as much observer time. Therefore,

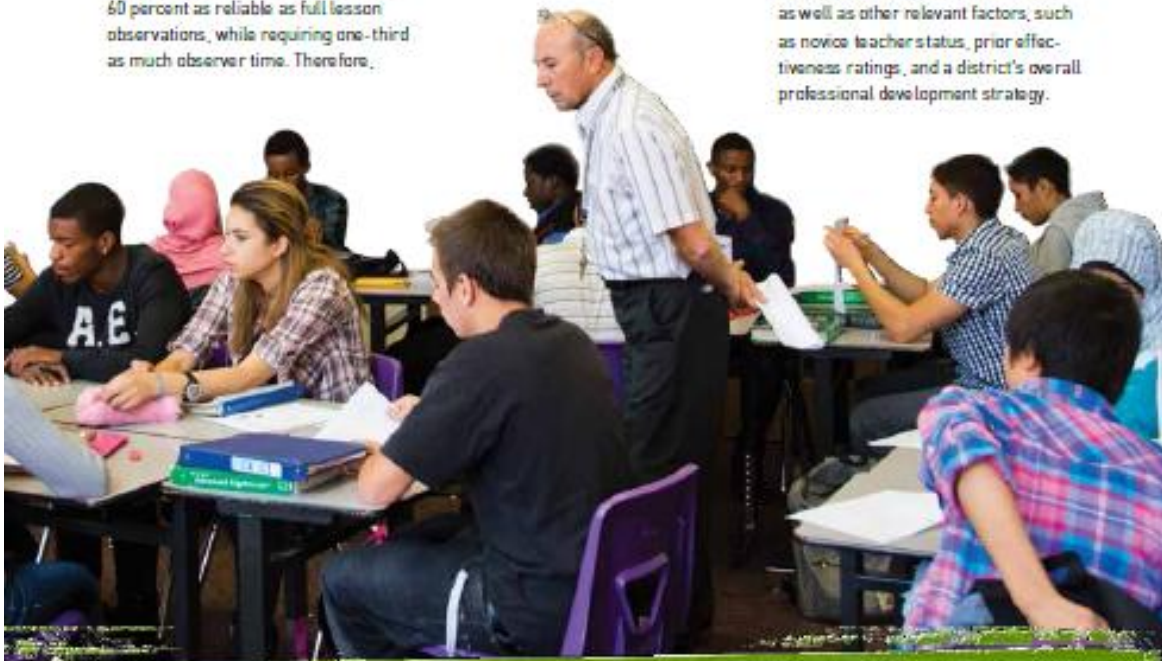
“Although administrators gave higher scores to their own teachers, their rankings of their own teachers were similar to those produced by external observers and administrators from other schools.”

one way to increase reliability is to expose a given teacher’s practice to multiple perspectives. Having three different observers each observe for 15 minutes may be a more economical way to improve reliability than having one additional observer sit in for 45 minutes. Our results also suggest that it is important to have at least one or two full-length observations, given that some aspects of teachingscored on the Framework for Teaching (Danielson’s instrument) were frequently not observed during the first 15 minutes of class.

Together, these results provide a range of scenarios for achieving reliable classroom observations. There is a point where both additional observers and additional observations do little to reduce error. Reliability above 0.65 can be achieved with several configurations [see Figure 6].

Implications for Districts

Ultimately, districts must decide how to allocate time and resources to classroom observations. The answers to the questions of how many lessons, of what duration, and conducted by whom are informed by reliability considerations, as well as other relevant factors, such as novice teacher status, prior effectiveness ratings, and a district’s overall professional development strategy.



What We Know Now

In three years we have learned a lot about how multiple measures can identify effective teaching and the contribution that teachers can make to student learning. The goal is for such measures to inform state and district efforts to support improvements in teaching to benefit all students. Many of these lessons have already been put into practice as school systems eagerly seek out evidence-based guidance. Only a few years ago the norm for teacher evaluation was to assign “satisfactory” ratings to nearly all teachers evaluated while providing virtually no useful information to improve practice.¹⁹ Among the significant lessons learned through the MET project and the work of its partners:

- **Student perception surveys and classroom observations can provide meaningful feedback to teachers.** They also can help system leaders prioritize their investments in professional development to target the biggest gaps between teachers’ actual practice and the expectations for effective teaching.
- **Implementing specific procedures in evaluation systems can increase trust in the data and the results.** These include rigorous training and certification of observers; observation of multiple lessons by different observers; and in the case of student surveys, the assurance of student confidentiality.
- **Each measure adds something of value.** Classroom observations provide rich feedback on practice. Student perception surveys provide a reliable indicator of the learning environment and give voice to the intended beneficiaries of instruction. Student learning gains (adjusted to account for differences among students) can help identify groups of teachers who, by virtue of their instruction, are helping students learn more.
- **A balanced approach is most sensible when assigning weights to form a composite measure.** Compared with schemes that heavily weight one measure, those that assign 33 percent to 50 percent of the weight to student achievement gains achieve more consistency, avoid the risk of encouraging too narrow a focus on any one aspect of teaching, and can support a broader range of learning objectives than measured by a single test.
- **There is great potential in using video for teacher feedback and for the training and assessment of observers.** The advances made in this technology have been significant, resulting in lower costs, greater ease of use, and better quality.

The Work Ahead

As we move forward, MET project teachers are supporting the transition from research to practice. More than 300 teachers are helping the project build a video library of practice for use in professional development. They will record more than 50 lessons each by the end of this school year and make these lessons available to states, school districts, and other organizations committed to improving effective teaching.

This will allow countless educators to analyze instruction and see examples of great teaching in action.

Furthermore, the unprecedented data collected by the MET project over the past three years are being made available to the larger research community to carry out additional analyses, which will increase knowledge of what constitutes effective teaching and how to support it. MET project partners already are tapping those data for new studies on observer training, combining

student surveys and observations, and other practical concerns. Finally, commercially available video-based tools for observer training and certification now exist using the lessons learned from the MET project's studies.

Many of the future lessons regarding teacher feedback and evaluation systems must necessarily come from the field, as states and districts innovate, assess the results, and make needed adjustments. This will be a significant undertaking, as systems work to better support great teaching. Thanks to the hard work of MET project partners, we have a solid foundation on which to build.

“Many of the future lessons regarding teacher feedback and evaluation systems must necessarily come from the field, as states and districts innovate, assess the results, and make needed adjustments. This will be a significant undertaking, as systems work to better support great teaching.”



Endnotes

1. The lead authors of this brief are Steven Cantrell, Chief Research Officer at the Bill & Melinda Gates Foundation, and Thomas J. Kane, Professor of Education and Economics at the Harvard Graduate School of Education and principal investigator of the Measures of Effective Teaching (MET) project. Lead authors of the related research papers are Thomas J. Kane (Harvard), Daniel F. McCaffrey (RAND), and Douglas O. Staiger (Dartmouth). Essential support came from Jeff Archer, Sarah Suhayr, Alejandro Ganimian, Andrew Ho, Kerri Kerr, Erin McGoldrick, and David Parker. KSA-Plus Communications provided design and editorial assistance.
2. This section summarizes the analyses and key findings from the research report *How We Identified Effective Teachers?* by Thomas J. Kane, Daniel F. McCaffrey, Trey Miller, and Douglas O. Staiger. Readers who want to review the full set of findings can download that report at www.metproject.org.
3. As expected, not every student on a randomly assigned roster stayed in the classroom of the intended teacher. Fortunately, we could track those students. We estimate the effects of teachers on student achievement using a statistical technique commonly used in randomized trials called "instrumental variables."
4. These predictions, as well as the average achievement outcomes, are reported relative to the average among participating teachers in the same school, grade, and subject.
5. Readers may notice that some of the differences in Figure 2 are smaller than the differences reported in earlier MET reports. Due to non-compliance—students not remaining with their randomly assigned teacher—only about 33 percent of the randomly assigned difference in teacher effectiveness translated into differences in the effectiveness of students' actual teacher. The estimates in Figure 2 are adjusted for non-compliance. If all the students had remained with their randomly assigned teachers, we would have predicted impacts roughly three times as big. Our results imply that, without non-compliance, we would have expected to see differences just as large as included in earlier reports.
6. Other researchers have studied natural movements of teachers between schools (as opposed to randomly assigned transfers) and found no evidence of bias in estimated teacher effectiveness between schools. See Raj Chetty, John Friedman, and Jonah E. Rockoff, "The Long-Term Impacts of Teachers: Teacher Value-Added and Student Outcomes in Adulthood," working paper no. 17659, National Bureau of Economic Research, December 2011.
7. The findings highlighted in this summary and the technical details of the methods that produced them are explained in detail in the research paper "A Composite Estimator of Effective Teaching," by Kati Mihaly, Daniel McCaffrey, Douglas O. Staiger, and J.R. Lockwood. A copy may be found at www.metproject.org.
8. Different student assessments, observation protocols, and student survey instruments would likely yield somewhat different amounts of reliability and accuracy. Moreover, measures used for evaluation may produce different results than seen in the MET project, which attached no stakes to the measures it administered in the classrooms of its volunteer teachers.
9. This section summarizes key analyses and findings from the report *The Reliability of Classroom Observations by School Personnel* by Andrew D. Ho and Thomas J. Kane. Readers who want to review the full set of findings and methods for the analyses can download that report at www.metproject.org. The MET project acknowledges the hard work of Danni Greenberg Rownick and David Steele, of the Hillsborough County Public Schools, and the work of the teachers, administrators, and peer observers who participated in this study.
10. Weisberg, D. et al. (2009). *The Widget Effect: Our National Failure to Acknowledge and Act on Differences in Teacher Effectiveness*. Brooklyn: New Teacher Project.

ANEXO 4: PLAN DE MEJORA UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCANA SAN ANDRÉS

PROBLEMA PRIORIZADO	META	ACCIONES Y RECURSOS	RESPON.	FECHA DE INICIO	ACTIVIDADES SEGUIMIENTO PERMANENTE	RESULTADO	FECHA DE TÉRMINO
1.- No se evidencia el debido acompañamiento familiar en las tareas diarias y comportamiento, lo que repercute en el aprendizaje y notas no satisfactorias.	Acompañamiento permanente de los Padres de Familia en la realización de tareas en un 60 % hasta el año 2015.	1.1.- Proyecto del sistema ACADÉMICO SIGLO XXI UEFSA	Tlg. William Charro, Área de Informática.	Septiembre 2013	Registro de asistencia.	Utilización adecuada del sistema Académico s XXI	Junio 2015
		1.2.- Capacitar al personal docente y administrativo en el uso adecuado del sistema ACADÉMICO S. XXI	Tlg. William Charro, Área de Informática.	Septiembre 2013	Informe comportamental y académico.	Disminuir el porcentaje del incumplimiento de las tareas, gracias a la presencia constante de padres de familia en la institución.	Junio 2015
		1.3.- Incrementar dentro del sistema ACADÉMICO S. XXI de la Institución: - Información de tareas - Citaciones - Comunicados	Padre Jorge González. Tutores de grado y curso.	Septiembre 2013	Contador de visitas.	Disminuir el porcentaje del incumplimiento de las tareas gracias a la presencia constante de padres de familia en la institución.	Junio 2015
		1.4.- Socialización del sistema ACADÉMICO S. XXI de la UEFSA, dirigido a los Padres de Familia.	Tutores de grado y curso	Octubre 2013		Disminuir el porcentaje del incumplimiento de	Noviembre 2013

		1.5.- Elaboración y aplicación del programa de seguimiento al aprendizaje y comportamiento del estudiante.	Lic. Verónica Martínez, Consejería Estudiantil. Lic. Martha Díaz, Departamento de Inspección y Vicerrectorado	Diciembre 2013	Contador de visitas. Informe comportamental	las tareas gracias a la presencia constante de padres de familia en la institución. Disminuir el porcentaje del incumplimiento de las tareas gracias a la presencia constante de padres de familia en la institución.	Febrero 2013.
	Alcanzar niveles óptimos de destrezas en: lectura comprensiva, razonamiento lógico verbal e idioma extranjero hasta llegar a 60% en forma gradual al 2015.	2.1.- Elaboración de un proyecto pedagógico de comprensión lectora, razonamiento lógico verbal e idioma extranjero. 2.2.- Capacitación de los docentes.	MsC. Jaqueline Sarango. Junta Académica	Agosto 2013	Monitoreo permanente por parte del grupo de evaluación de proyectos.	Trabajos, evaluaciones y estadísticas pedagógicas que evidencien el desarrollo de destrezas con criterio de desempeño: en comprensión lectora, Razonamiento Lógico Verbal e Idioma Extranjero en el estudiante • Logros académicos extracurriculares	Junio 2015
2.- La comunidad educativa no dispone de un proyecto de aplicación de destrezas con criterios de desempeño en: comprensión lectora, razonamiento lógico verbal e idioma Extranjero que motive al estudiante a ser un ente crítico, analítico y reflexivo.		3.1.- Elaborar un proyecto de ayuda económica para innovación de la biblioteca.	Padre Jorge				

3.-Es necesario modernizar la biblioteca de la institución.	Actualizar los recursos tecnológicos y bibliográficos, para fomentar la investigación en docentes y estudiantes en un 60% en un periodo de 3 años.	3.2.- Dotar de materiales didácticos, equipos tecnológicos para la ejecución de los microproyectos.	González. McS. Jaqueline Sarango Sra. Daysi Estacio	Septiembre 2013	Registro de asistencia en cada capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Docentes capacitados y competentes en el desarrollo de las destrezas con criterio de desempeño. 	Septiembre 2015
	Alcanzar el Proyecto y Plan Pastoral Institucional que permita orientar a la comunidad educativa hacia una verdadera	3.3.- Capacitación al personal docente del uso y manejo de ficheros electrónicos y físicos. 4.1.- Elaborar el Proyecto y Plan Pastoral Educativo. 4.2.- Trabajar con un micro proyecto de ayuda social.	Padre Jorge González. Sr. Guillermo Arcos Comisión Técnico pedagógica. Director Espiritual	Septiembre 2013		<ul style="list-style-type: none"> Utilización de las TICs y material didáctico en las áreas académicas. 	Septiembre 2015
4.- Falta de un Proyecto Pastoral Institucional y un Plan Formativo; causa indiferencia		4.3.- Encuentros de la Comunidad Educativa	DOFE Tutores de grado y curso.	Septiembre 2013		<ul style="list-style-type: none"> Utilización de las TICs y material didáctico en las áreas 	Julio 2015

religiosa en el compromiso con Dios, con el hombre, con la naturaleza y consigo mismo.	formación humana cristiana y franciscana, en un 60% en cada año lectivo. Contar con una programación de seguridad	5.1.- Crear la Comisión de Seguridad Educativa Institucional 5.2.- Actualizar el Plan de Emergencia	Consejería Estudiantil Consejo Estudiantil Padre Jorge Gonzalez. MsC.		Actas e informes semanales, quimestrales y eventuales.	académicas.		
5.-Es necesario actualizar la programación de acciones que favorezcan la seguridad en la comunidad escolar y la protección ante riesgos potenciales del entorno comunitario	institucional que permita obtener los permisos de funcionamiento en un 100% Integrar a la Comunidad Educativa en acciones que evidencien el desarrollo de la identidad y pertenencia cultural con su entorno, en un 60% hasta el 2015	5.3.- Elaborar un proyecto de ayuda económica. 6.1.- Crear un grupo de vinculación a la Comunidad 6.2.- Elaboración e implementación de un proyecto	Jaqueline Sarango. Departamento de Inspección Comisión de Seguridad Padre Jorge Gonzalez. Grupo de vinculación a la comunidad.	Septiembre 2013	Actas e informes eventuales	Permiso de las diferentes instituciones gubernamentales	Julio 2015	
6.-No se fomentan prácticas que evidencien el desarrollo de la identidad y pertenencia cultural				Agosto 2013		La Institución vinculada con la identidad y pertenencia cultural con la	Julio 2015	

con la Comunidad del entorno					Actas e informes quimestrales y eventuales	comunidad entorno	del	
---------------------------------	--	--	--	--	--	----------------------	-----	--

ANEXO 5. COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA

ESCUELA VISITADA:

FECHA DE LA VISITA :

Lea atentamente cada uno de los atributos a indagar, realice la indagación correspondiente a la institución designada y conteste en la celda "RESPUESTA".

AMBITO	SUB AMBITO	ATRIBUTO	DESARROLLO	RESPUESTA
Act No Académicas	Talleres	Actividades		
Comunicación	Forma de comunicación.	Redes Sociales		
	Publicidad	Publicidad que realiza la institución		
	Página web	Plataforma de internet y facilidades		
Cientes	Características Padres y Estudiantes	Clase Social		
Directivos	Ingreso de Clientes	Ventaja Competitiva	Razones presentadas por las cuales se debe preferir el colegio.	
		Material Ilustrativo	Folleto, trípticos, carpetas, etc que se entreguen con información.	
Docentes	Proceso de Selección Docente		Requisitos para ingresar como docente a la institución	
	Capacitación	Temas y frecuencia		
	Retroalimentación Docente y Directivo	Sistema de Evaluación	Forma en que se evalúa a docentes	
		Indicadores de gestión	Factores que se evalúa	
Idiomas	Exámenes Internacionales	Preparación para exámenes		
	Idiomas que se imparten	Idiomas que se imparten		
		Horas a la semana de enseñanza.		
Estudiantes	Intercambios Estudiantil	Programas de intercambio		
	Alumnos por Aula	Alumnos por metros aula		

	Alumnos por Profesor			
	Espacio en el Aula			
	Instalaciones Deportivas			
	Cafetería o Comedor			
	Laboratorios			
	Servicio Medico			
	Transporte.			
Comuni dad	Involucramiento Comunidad	Campos de trabajo		
Material de Apoyo	Material Informático	Equipos disponibles		
	Textos y Material de Ayuda			
Mod elo de Calid ad	Certificaciones	Certificaciones Actuales		
	Reconocimiento Exterior			
Modelo de Educación	Cobertura Educativa	Niveles de Educación Ofertados	Grados o Cursos que se imparten	
		Número de planteles	Colegios en Quito o en el país	
		Alianzas internacionales o Intercambio		
	Examen de Ingreso			
	Sistema de Matriculación		Como se realiza la matriculación	
		Lista de espera para el ingreso		
	Pensum	Materias diferentes o extras al tronco común		
	Sylabus	Planificación de Clases		
	Refuerzo Académico	Áreas de estudio		
	Educación Integral		Esfuerzos para la educación en valores	
	Innovación Educativa			
	Metodología de Educación	Metodología para impartir conocimiento		
	Evaluaciones de Rendimiento Estudiantil		Como se realiza exámenes a estudiantes y supletorios	

	Medio Ambiente	Programas Medio ambientales		
	Ingreso a la Universidad en el Primer Intento.		Estadísticas de ingreso a universidad	
PRECIO	Precio de la Matrícula			
	Precio de Pensión			
	Precio de Transporte			
	Actividades Extracurriculares			
SERVICIOS ADICIONALES	Parvulario		Guardería o parvulario	
	Clases Virtuales			
	Vacacionales			
	Tareas Dirigidas			

COMENTARIOS ADICIONALES: